3

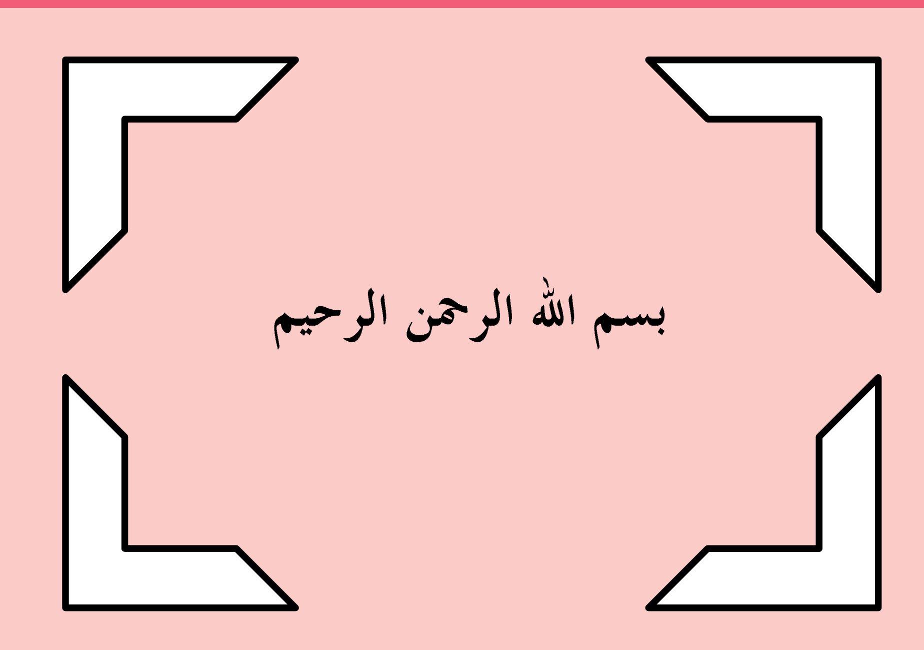
منشورات
Academies
مجموعة الأكاديميات الدولية

سلسلة إضاءات

سلسلة إضاءات

التنظيم

تأليف
د. إدريس أوهلال


بسم الله الرحمن الرحيم



الكتاب إضاءات 3: التنظيم

المؤلف د. إدريس أوهلال

الإصدار الأول 2016

الناشر مجموعة الأكاديميات الدولية



جميع الحقوق محفوظة © 2016

لا يسمح بطبع هذا الكتاب أو جزء منه، بكل طرق الطبع

والتصوير والنقل والترجمة والتسجيل المرئي والمسموع والحاسوبي أو غيرها،

أو استخدامه كمناهج تعليمية في ورش عامة أو خاصة، إلا بإذن خطي من المؤلف والناشر

المحتويات

مقدمة

يبدو موضوع "التنظيم" للباحثين والممارسين، على خلاف مواضيع الاستراتيجية والقيادة والأداء، موضوعا مألوفا وملموسا ويسهل تدبيره. فأغلبنا له تجاربه التنظيمية الشخصية في إدارة حكومية أو شركة خاصة أو جمعية خيرية أو منظمة غير حكومية.. ومن السهل تصور مجموعة من الأفراد حول طاولة واحدة يجتهدون في تشكيل وهندسة بنية تنظيمية «فعالة». هذا الإحساس بالبداهة والسهولة في التعاطي مع موضوع التنظيم يُوَلِّد لدى كل واحد منا الاعتقاد بأنه "خبير تنظيم" بالفطرة. والنتيجة المترتبة عن هذه الغيبوبة التنظيمية السعيدة وهذه الصناعة التنظيمية التقليدية بنيات تنظيمية وثقافات تنظيمية تفتقد إلى الفعالية والكفاءة وتشكل أحد أهم مصادر الهدر وعدم الفعالية في أداء منظماتنا.

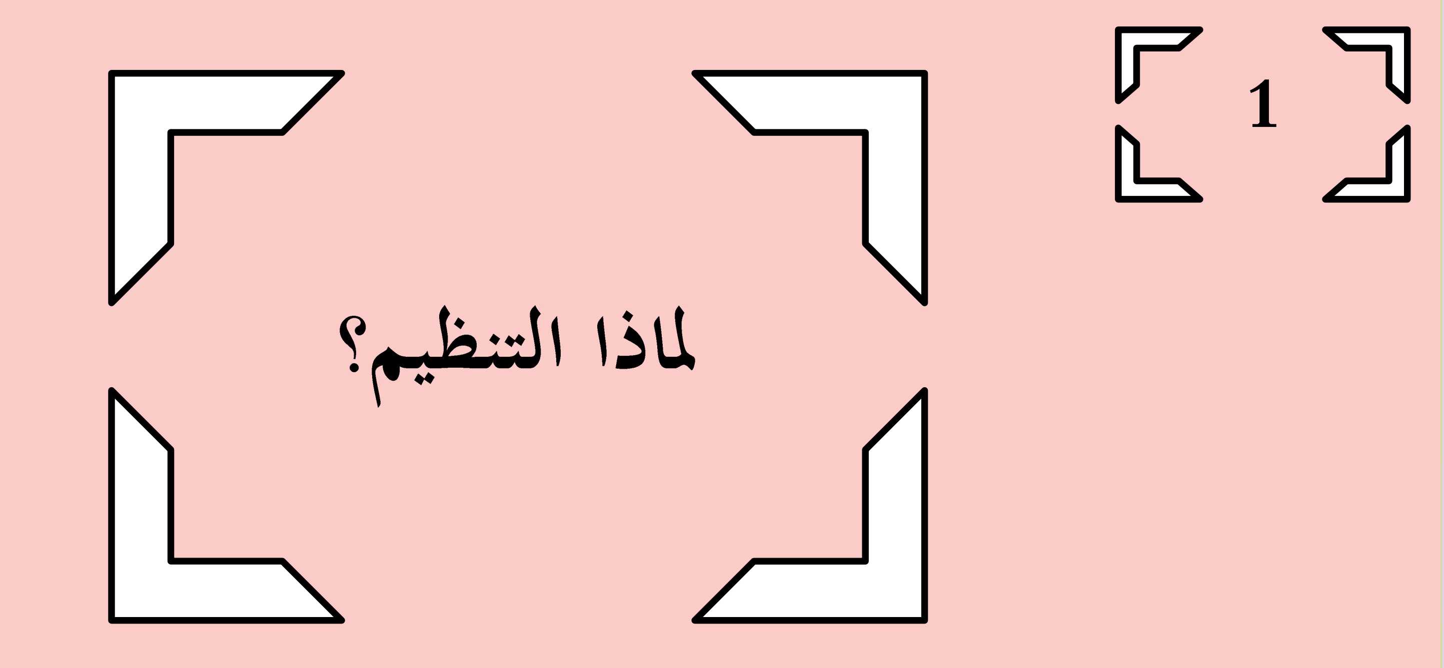
للمساهمة في الخروج من هذا الواقع يأتي هذا العمل «إضاءات التنظيم» النابع من تحقيق وتدقيق علمي لمفاهيم ومبادئ وممارسات وأدوات هندسة التنظيم، ومن خبرة عملية في المجال.

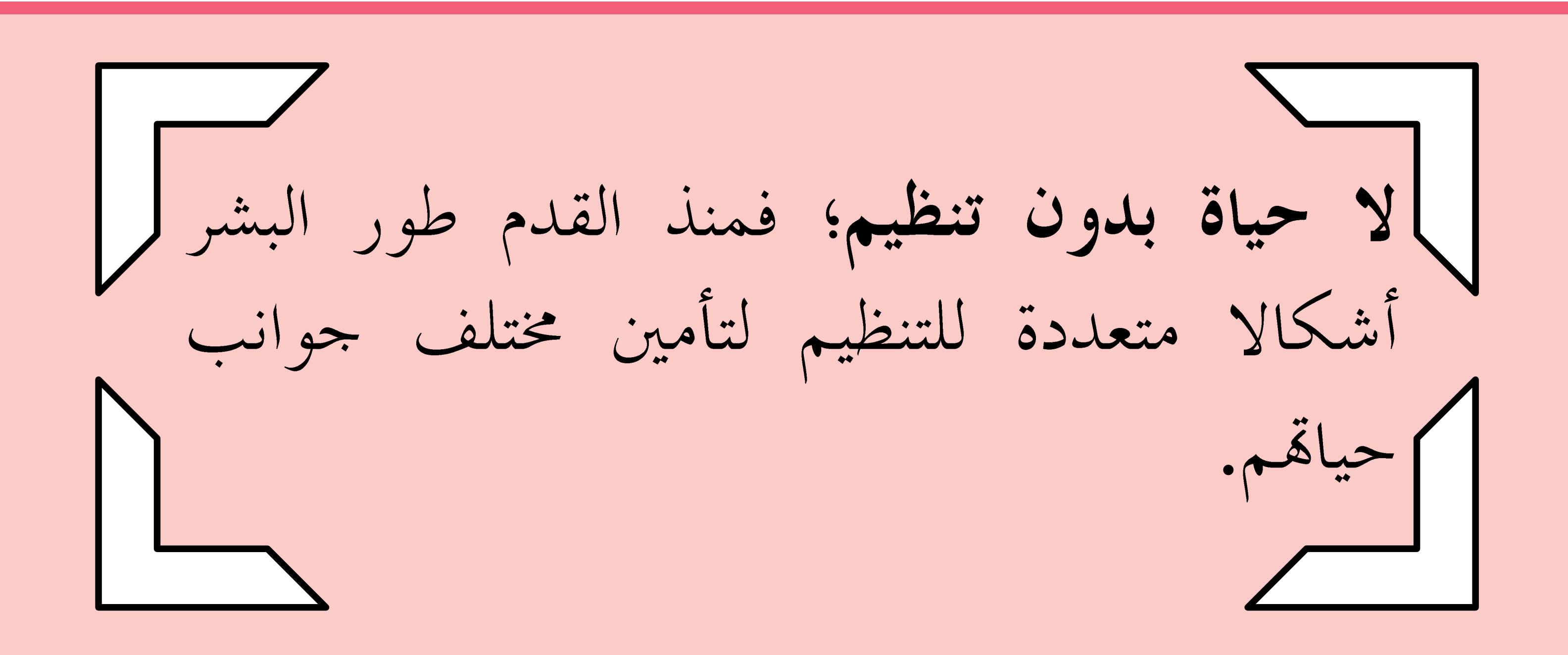
إن النموذج العلمي الذي نقدمه في هذا الكتاب هو نموذج مصمم بشكل دقيق وفعال، ويشكل وسيلة عملية للفهم العميق لواقع المنظمة والفعل المؤثر فيها. ويتأسس هذا النموذج على مقاربة التنظيم من خلال أربعة أبعاد هي: الفاعلية التنظيمية، وضبط البنية التنظيمية، وانسجام التنظيم مع محيطه الخارجي، وحركية تطور التنظيم.

وانطلاقا من هذه الأبعاد الأربعة وضعنا نموذجنا الرباعي لأبعاد التنظيم:

- **البعد الأول: الفاعلية التنظيمية.**
- **البعد الثاني: بنية التنظيم.**
- **البعد الثالث: محيط التنظيم.**
- **البعد الرابع: حركية التنظيم.**

إن التنظيمات، كمُحوِّلات الطاقة، نوعان رئيسيان: رافعات للطاقات البشرية أو خافضات لها، ولنا أن نختار بين الاحترافية في تصميم التنظيم وإدارته للرفع من الأداء أو التجريب الذي يقود إلى ضعف الأداء.


لماذا التنظيم؟


لا حياة بدون تنظيم؛ فمنذ القدم طور البشر أشكالا متعددة للتنظيم لتأمين مختلف جوانب حياتهم.

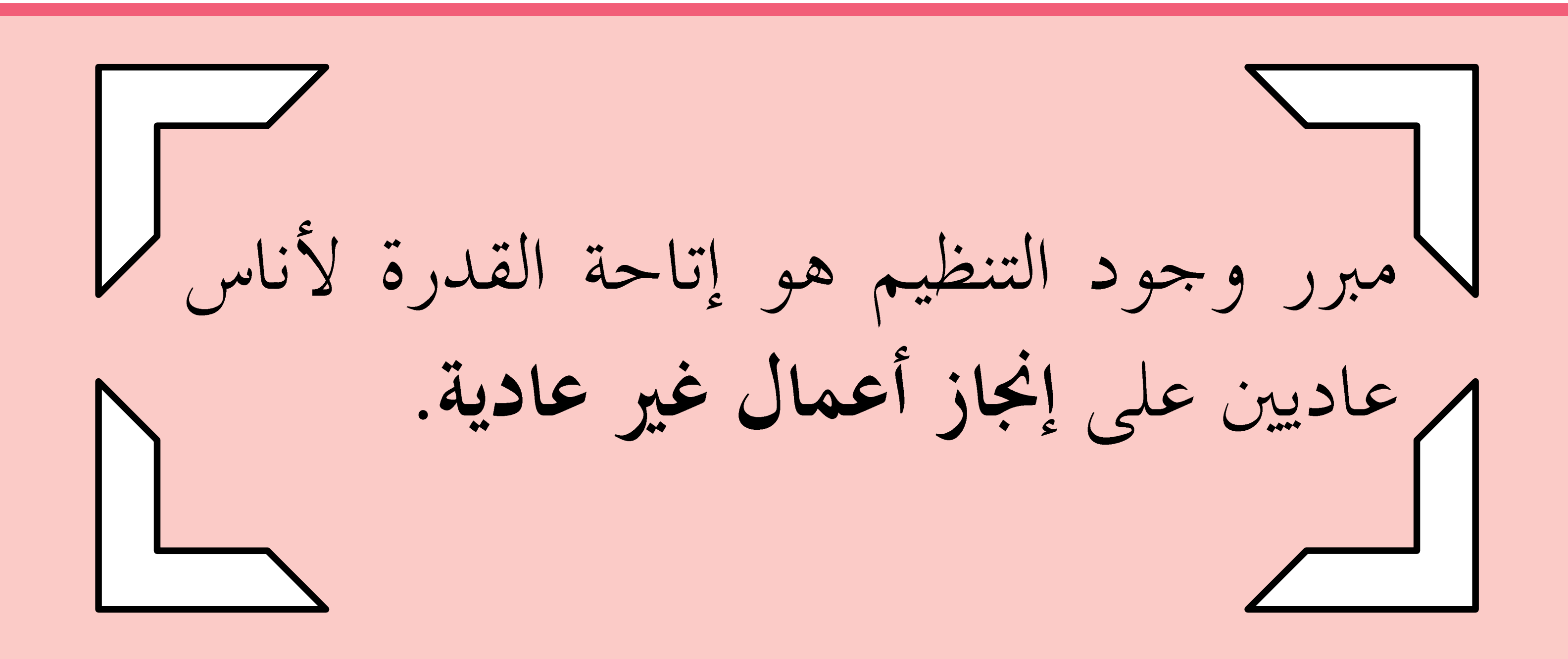
إضاءة 1

يمثل التنظيم عنصراً أساسياً في منظومة التميز المؤسسي؛ فهو **مفتاحها السري**، والعنصر الأكثر حساسية في المنظومة والذي يجب الاعتناء به بشكل دائم.

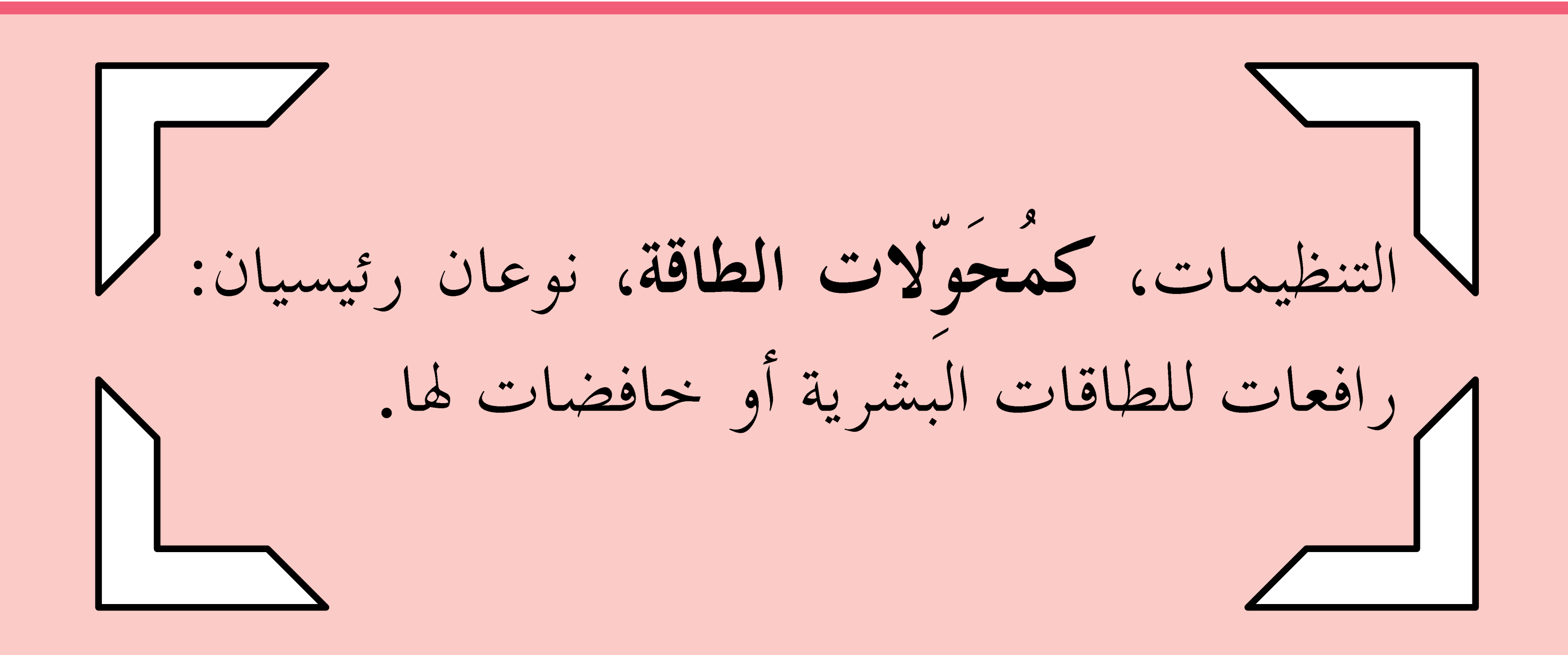
إضاءة 2

إن **التنظيم عنصر استراتيجي** في أي منظمة؛ فالفروق بين المؤسسات لا ترجع إلى اختلاف مشاريعها بل إلى اختلاف خصائص تنظيمها.

إضاءة 3


مبرر وجود التنظيم هو إتاحة القدرة لأناس
عاديين على **إنجاز أعمال غير عادية.**

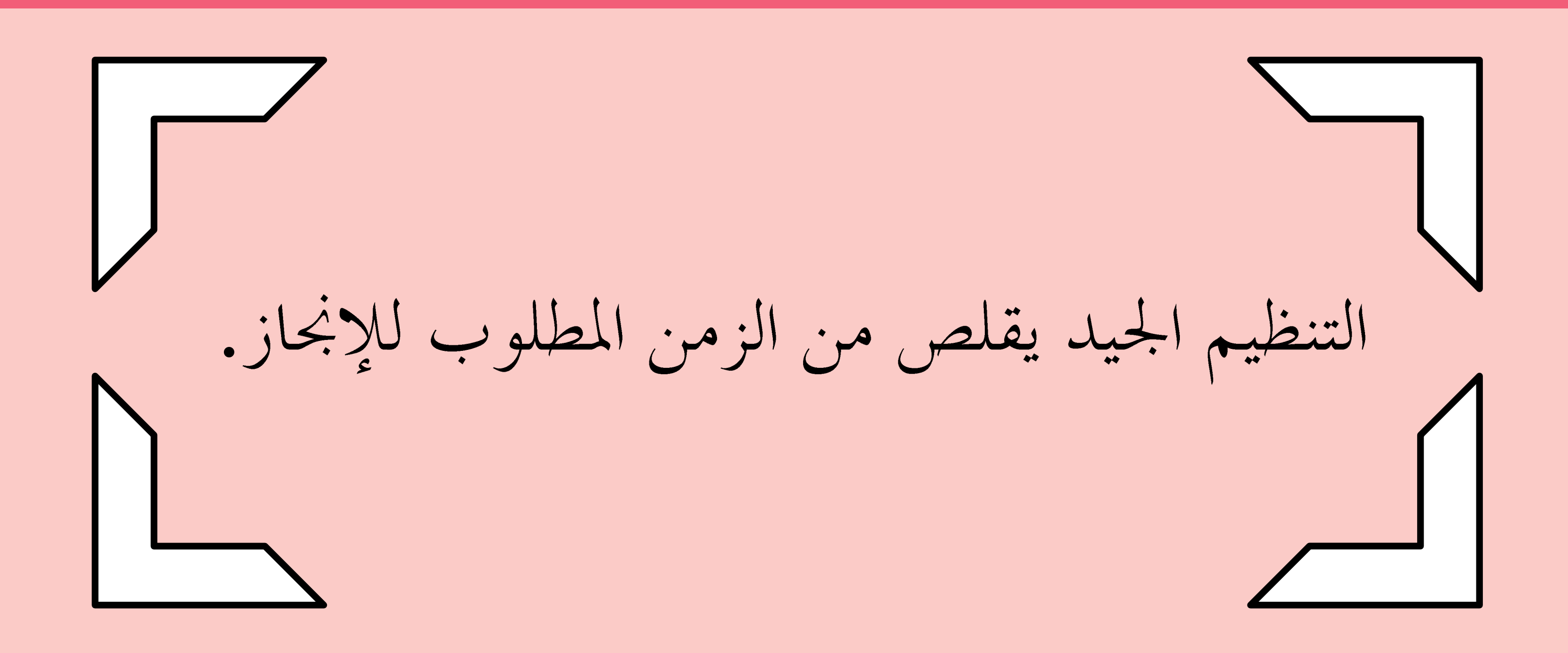
إضاءة 4



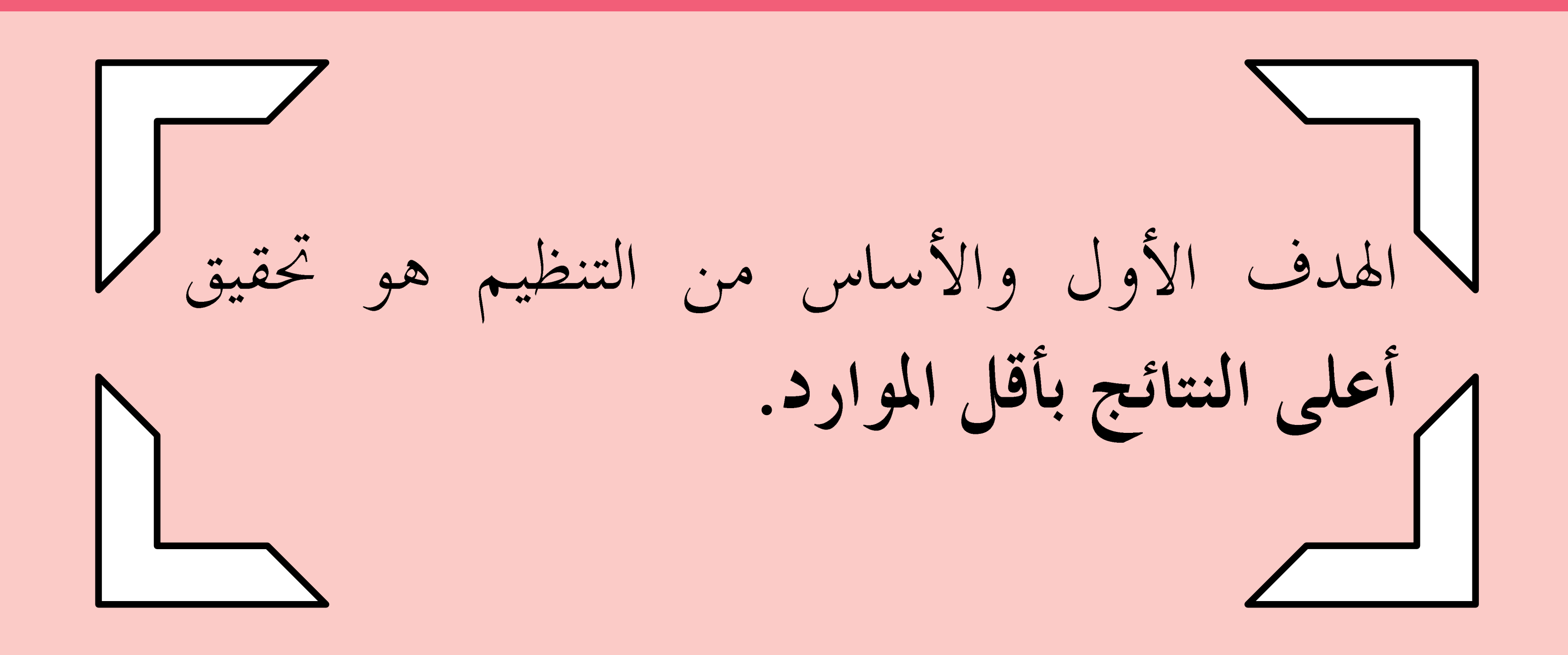
التنظيمات، **كمُحَوِّلات الطاقة**، نوعان رئيسيان:

رافعات للطاقات البَشرية أو خافضات لها.

إضاءة 5



إضاءة 6

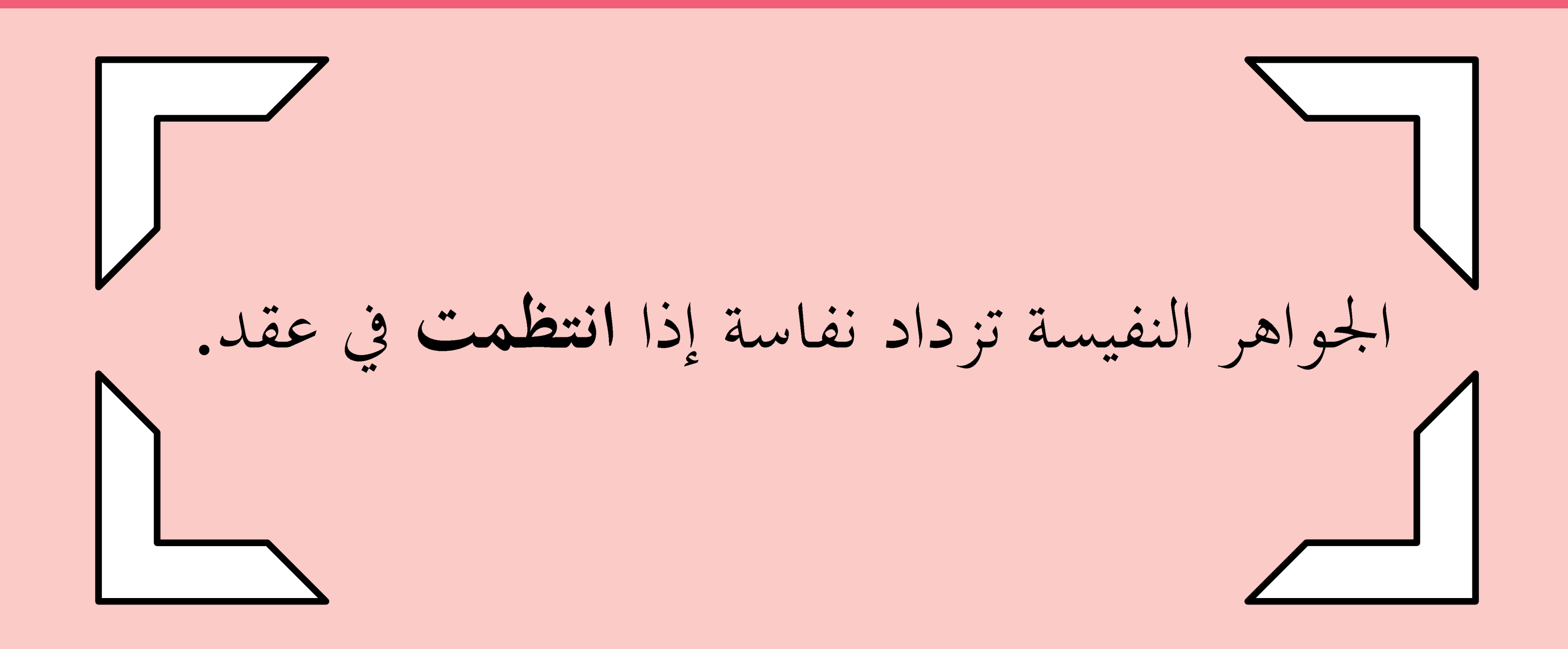


الهدف الأول والأساس من التنظيم هو تحقيق **أعلى النتائج بأقل الموارد.**

إضاءة 7

تحتاج المنظمات أن **تقيس أداء تنظيمها** بشكل دوري؛ أي أن تقيس فعالية وكفاءة الوسائل التنظيمية التي تستخدمها.

إضاءة 8

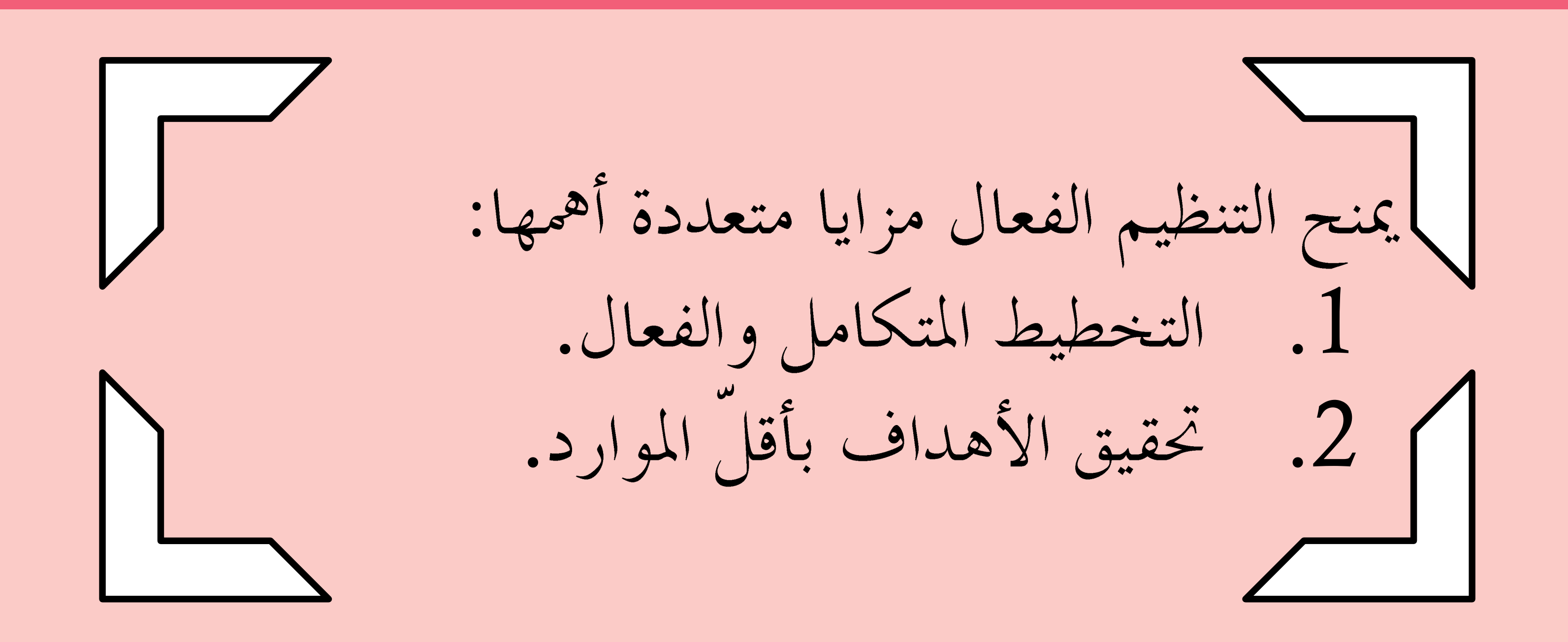


إضاءة 9

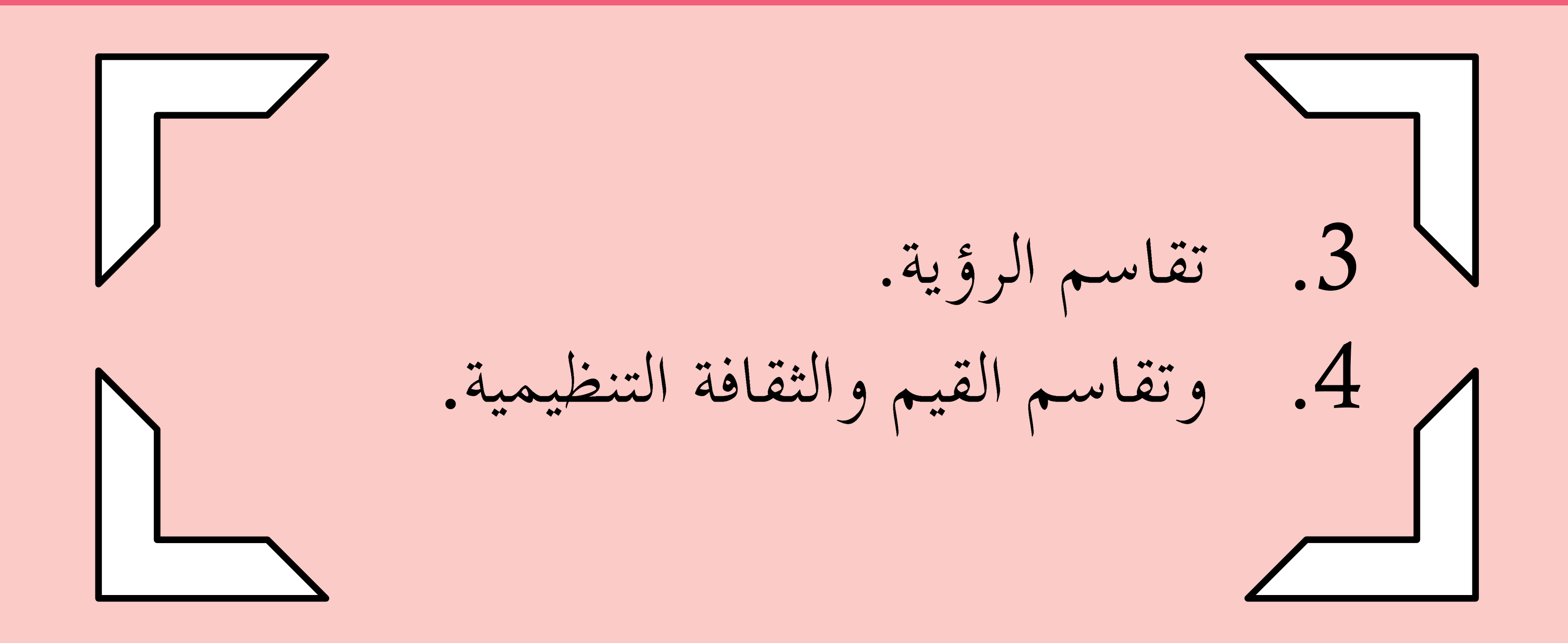
التنظيم هو **وسيلتنا لتحقيق التميز**. إنه جسمنا المتحرك في ساحة التنافس والصراع. من خلاله نُخَطط الأهداف، ونُحَقق النتائج، ونُرَشِّد استخدام الموارد، ونُنافس على الريادة.

إن التنظيم الجَيِّد يُساعد على التخطيط الجَيِّد، ويدعم الإنجاز السريع والفعال، ويقلص من الموارد المطلوبة للإنجاز. بل إن الفوضى نفسها تصبح قوية عندما يتم تنظيمها.

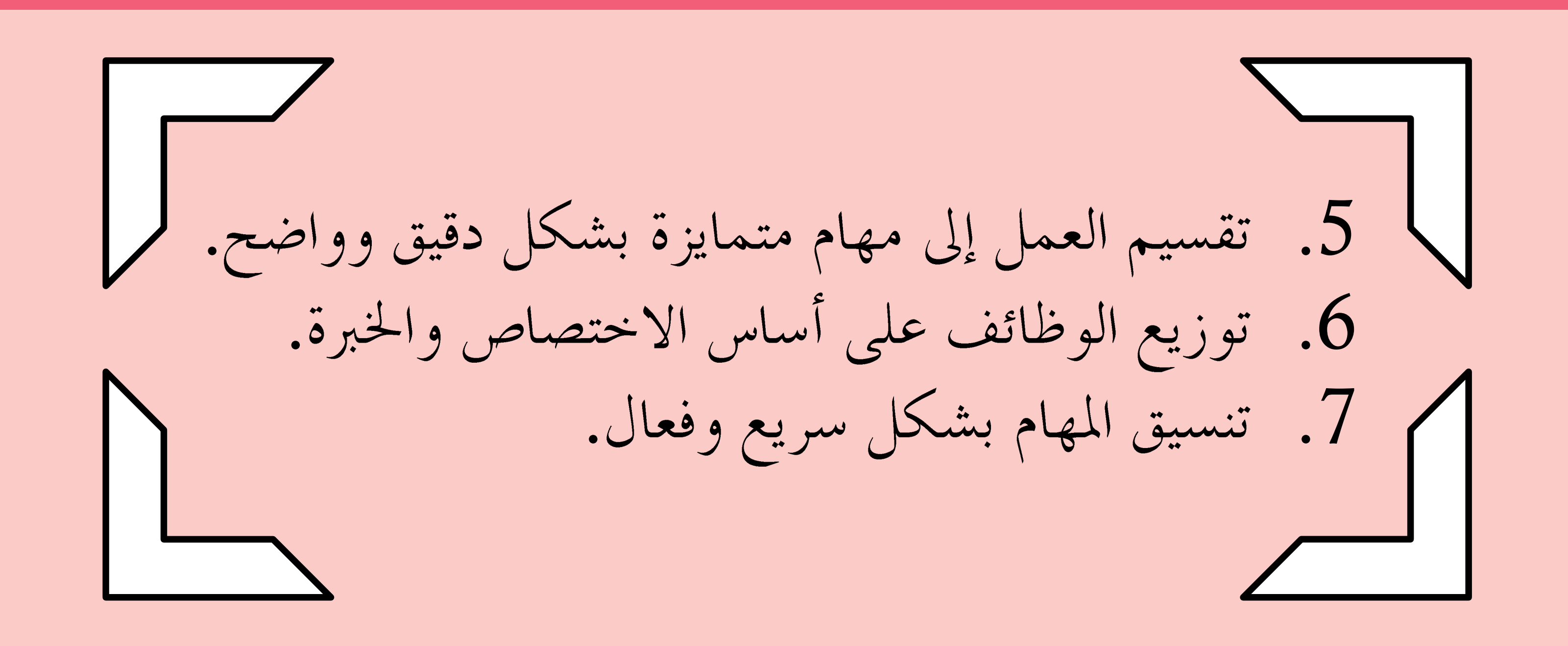
إضاءة 11


يمنح التنظيم الفعال مزايا متعددة أهمها:
1. التخطيط المتكامل والفعال.
2. تحقيق الأهداف بأقلّ الموارد.

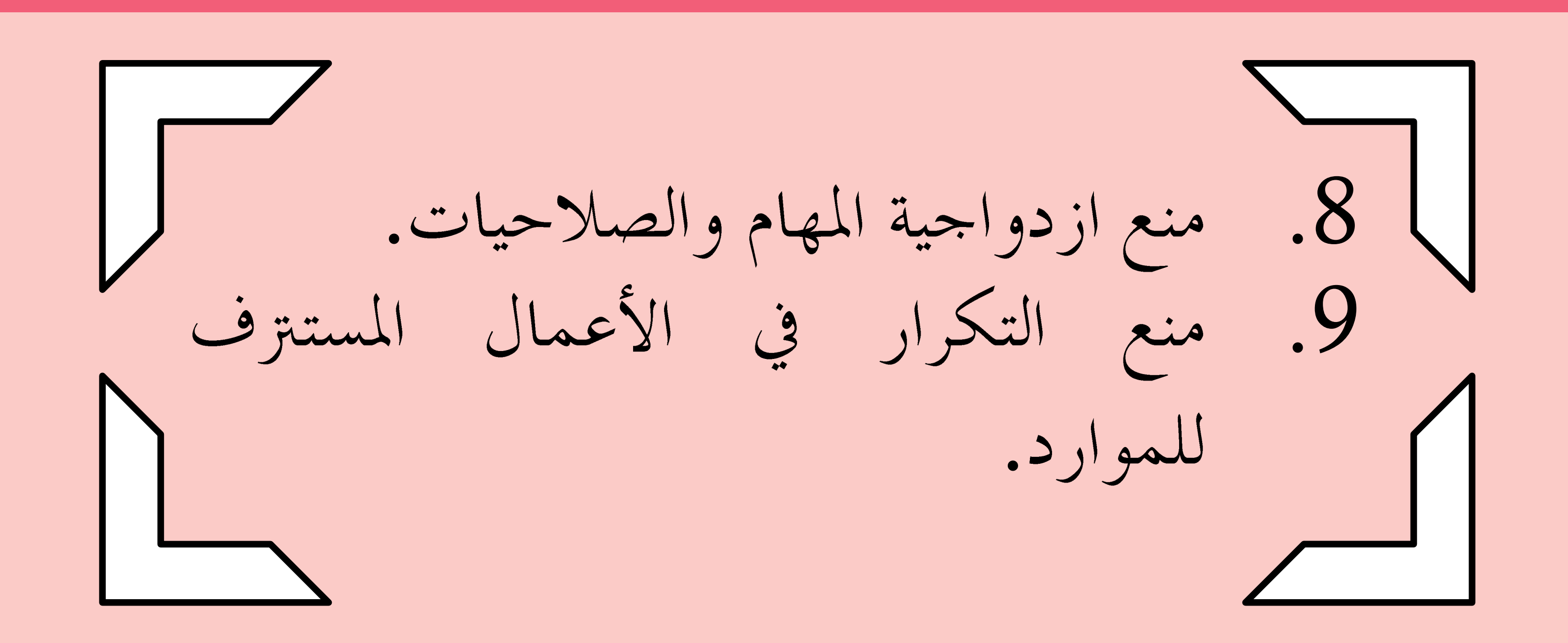
إضاءة 12



إضاءة 13


5. تقسيم العمل إلى مهام متمايزة بشكل دقيق وواضح.
6. توزيع الوظائف على أساس الاختصاص والخبرة.
7. تنسيق المهام بشكل سريع وفعال.

إضاءة 14



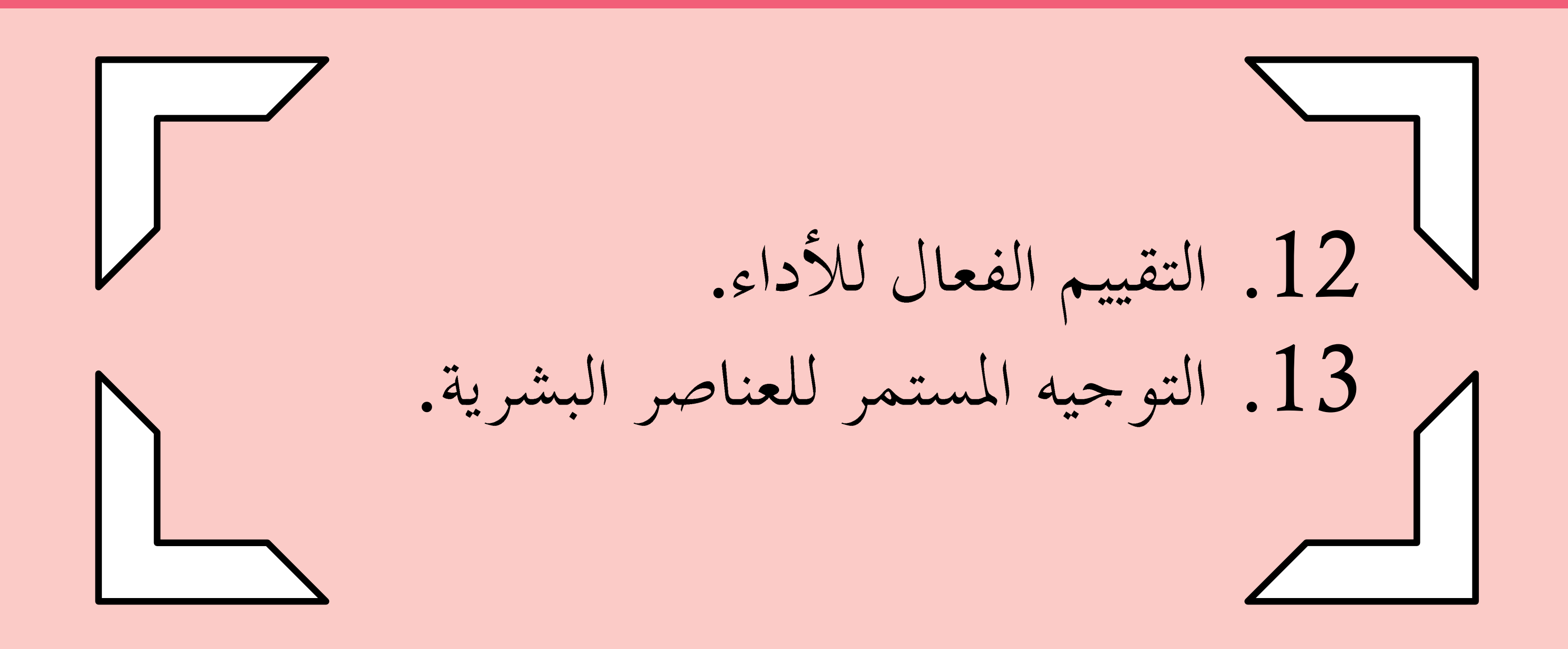
8. منع ازدواجية المهام والصلاحيات.
9. منع التكرار في الأعمال المستترف للموارد.

إضاءة 15

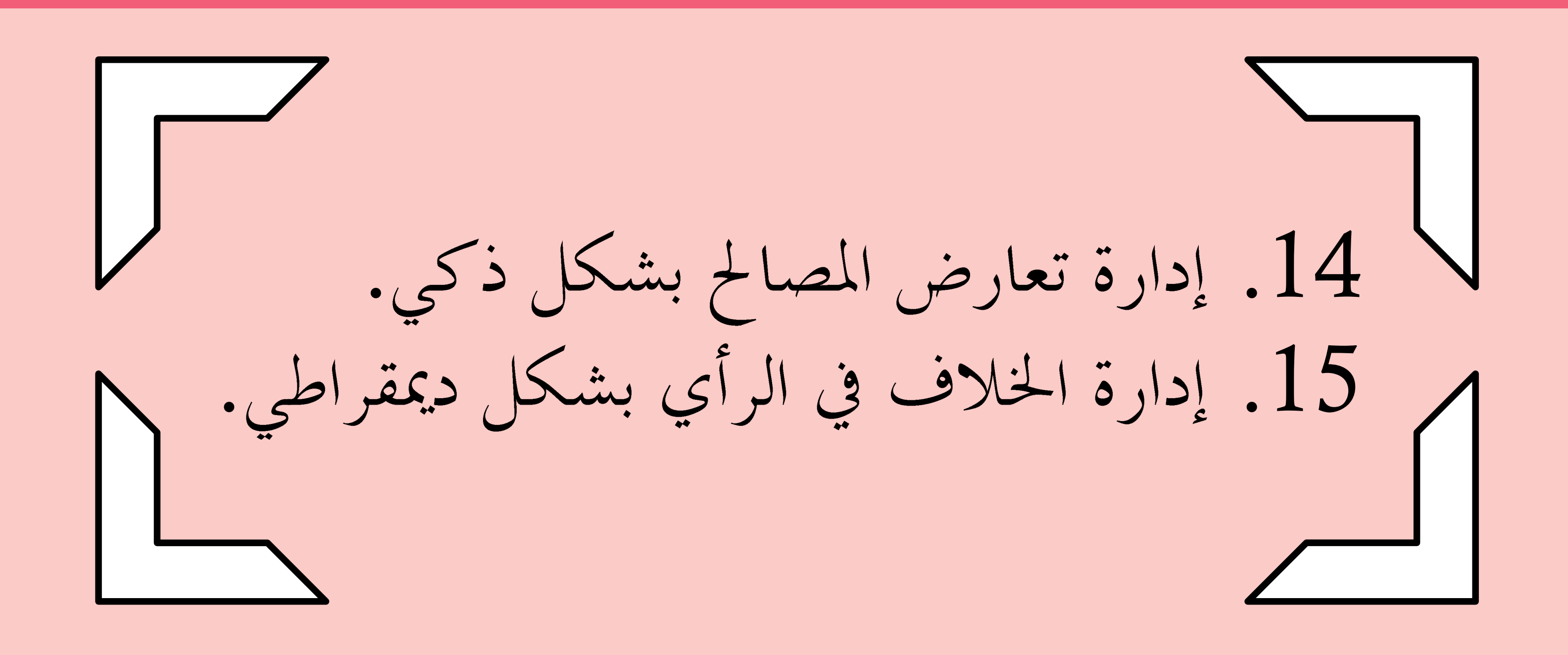
10. جعل كل فرد في التنظيم يفهم أدواره وصلاحياته بشكل واضح ودقيق.

11. جعل كل فرد في التنظيم يعرف حقوقه وواجباته .

إضاءة 16

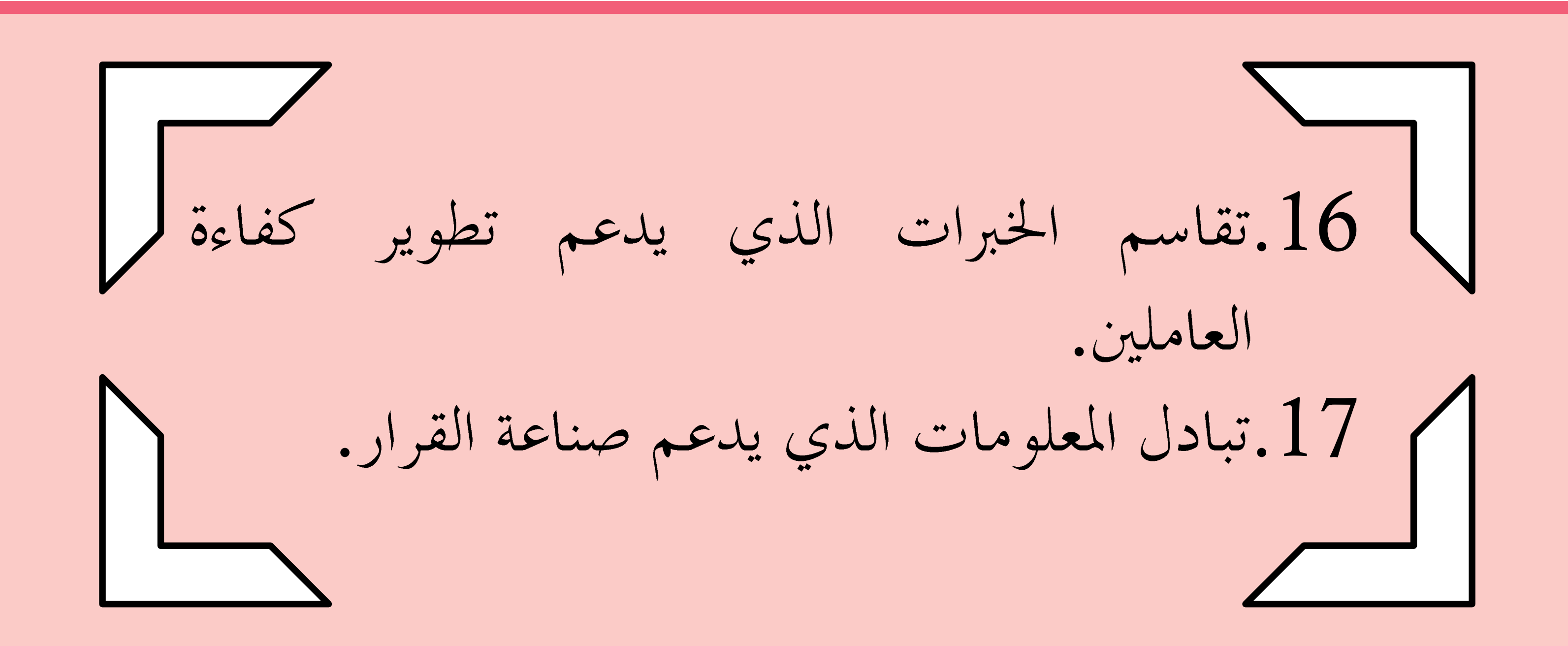

12. التقييم الفعال للأداء.
13. التوجيه المستمر للعناصر البشرية.

إضاءة 17

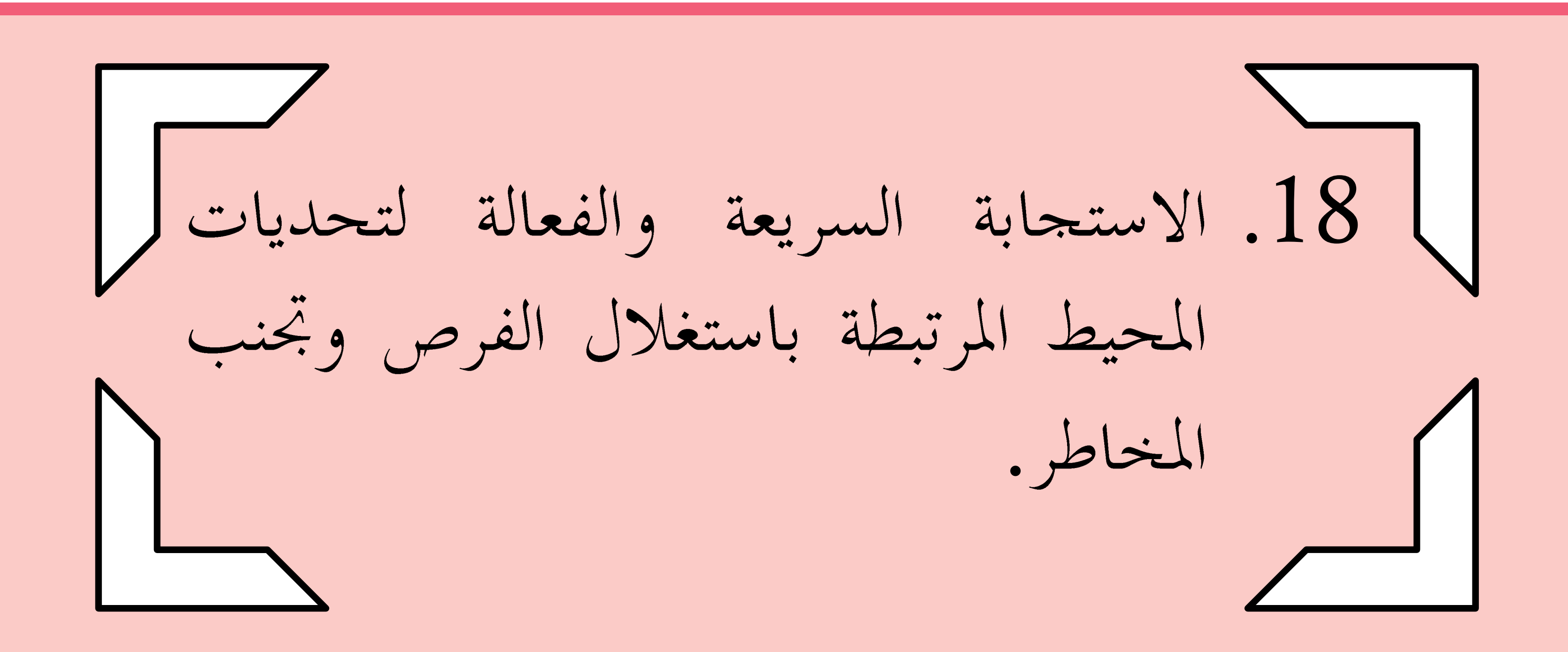


14. إدارة تعارض المصالح بشكل ذكي.
15. إدارة الخلاف في الرأي بشكل ديمقراطي.

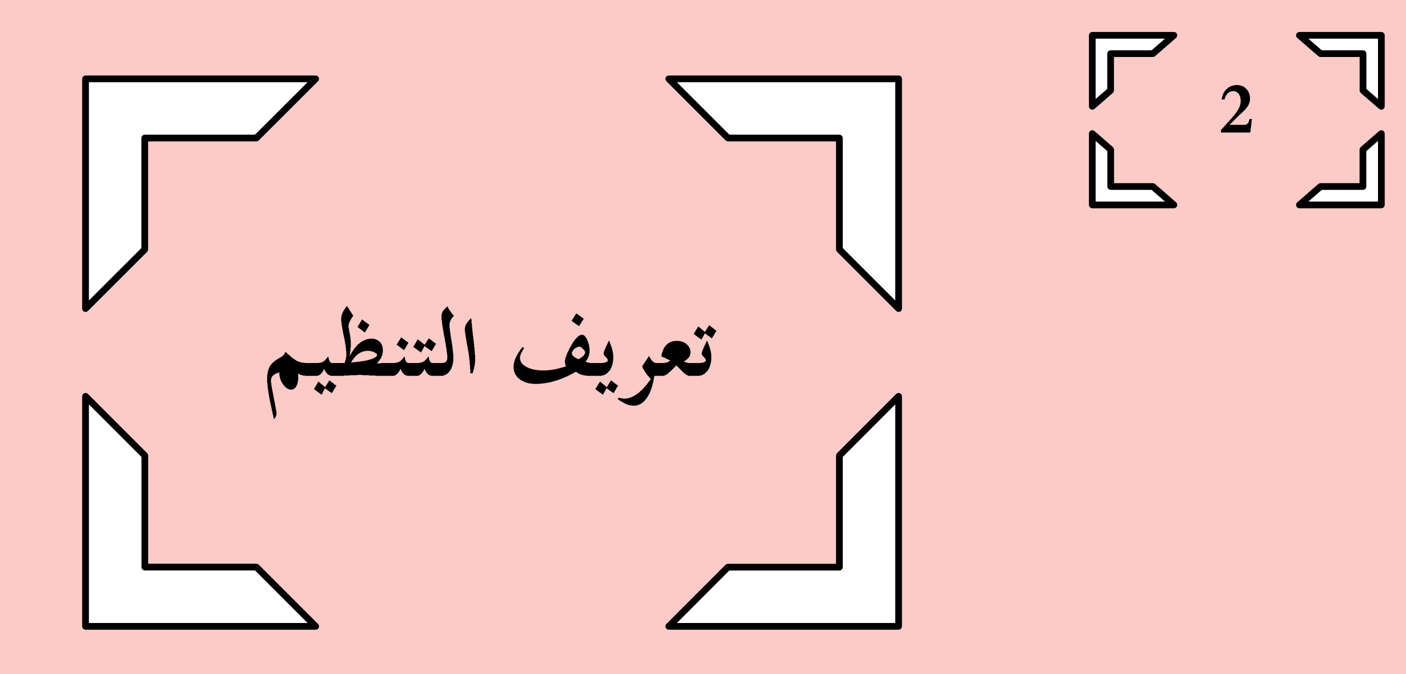
إضاءة 18

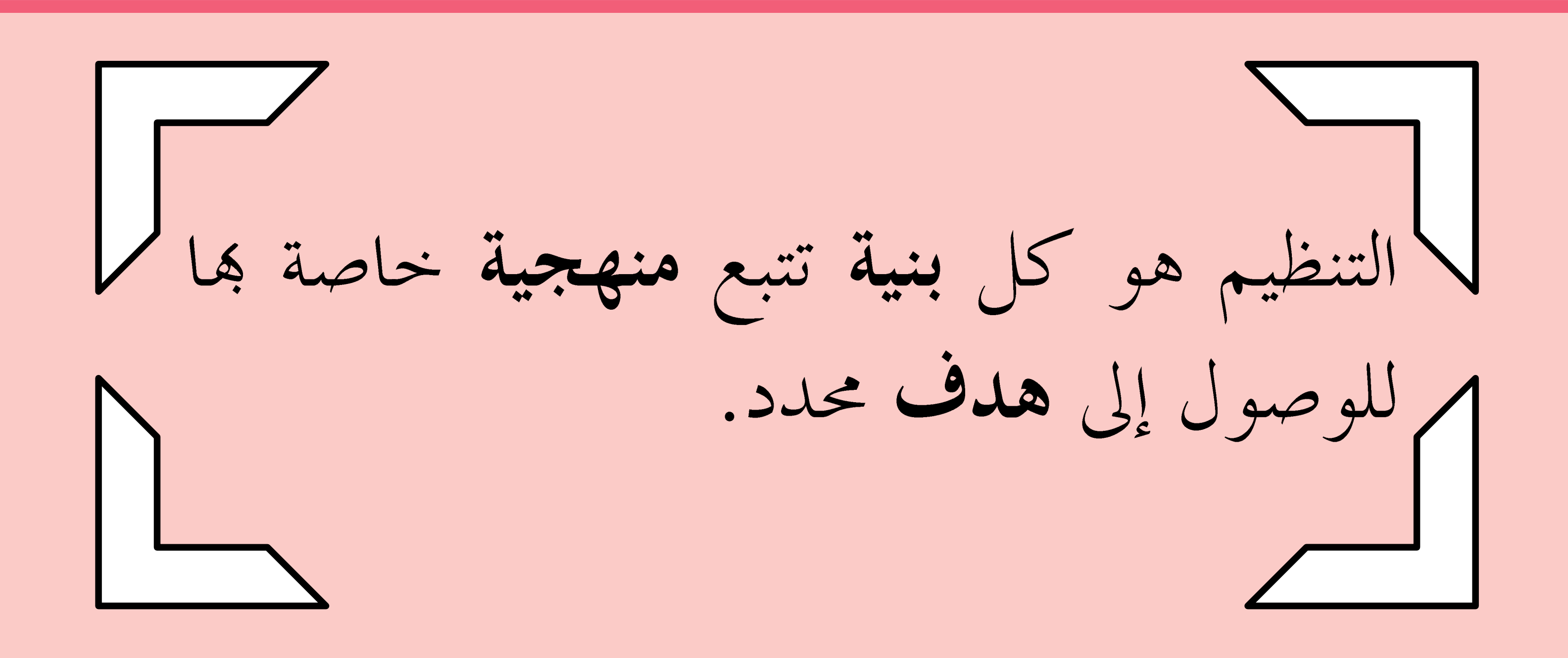

16.تقاسم الخبرات الذي يدعم تطوير كفاءة العاملين.
17.تبادل المعلومات الذي يدعم صناعة القرار.

إضاءة 19

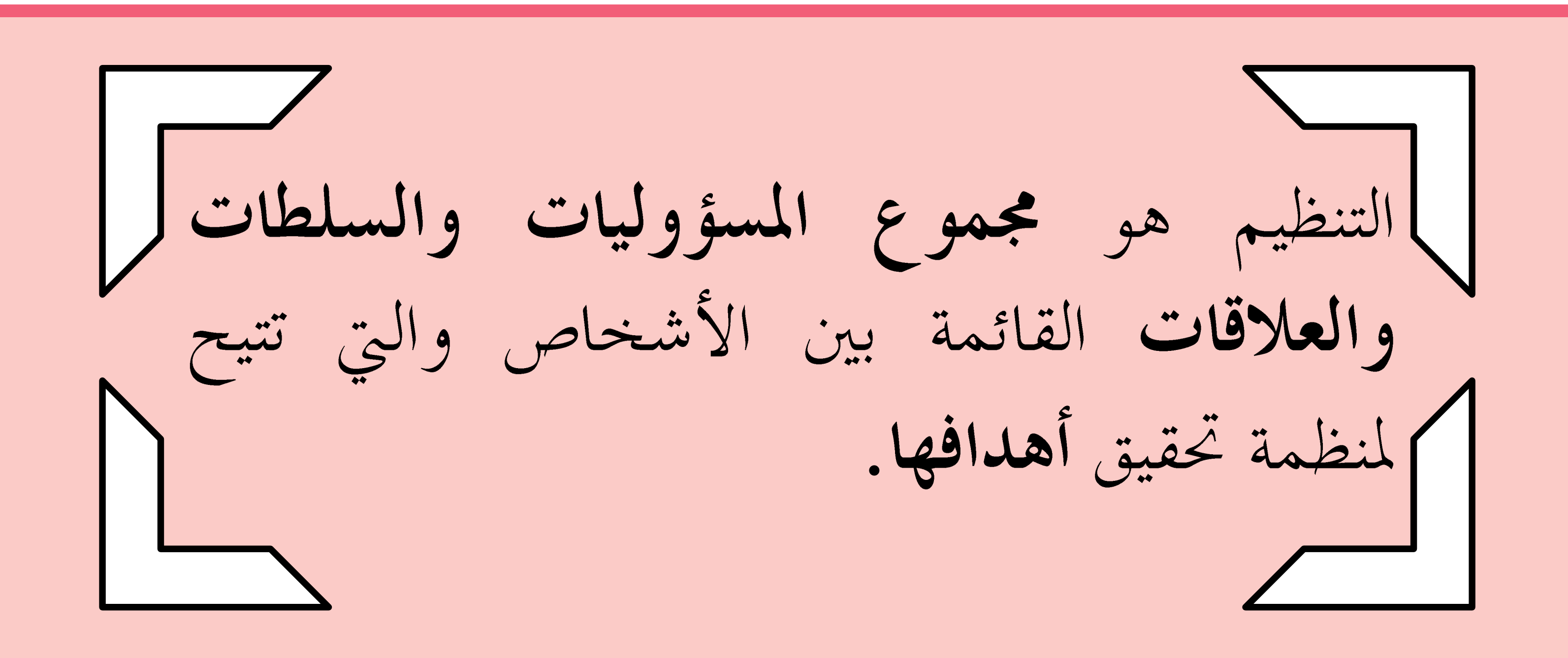

18. الاستجابة السريعة والفعالة لتحديات المحيط المرتبطة باستغلال الفرص وتجنب المخاطر.

إضاءة 20


2
تعريف التنظيم



إضاءة 21


التنظيم هو **مجموع المسؤوليات والسلطات والعلاقات** القائمة بين الأشخاص والتي تتيح لمنظمة تحقيق **أهدافها**.

إضاءة 22

تستخدم كلمة التنظيم بمعنيين: للإشارة **لفعل** جماعي منظم، وللإشارة **للبنية** المحتضنة لهذا الفعل الجماعي والداعمة له. التنظيم أولا فعل، ثم هو بنية تنتج عن هذا الفعل وتغذيه.

إضاءة 23

التنظيم كفعل هو فعل جماعي مشترك بين أفراد لهم مصالح واختيارات ومشاعر مختلفة، يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق هدف جماعي مشترك.

في كل تنظيم تتشعب **رهانات شخصية** عند الأفراد مع **أهداف جماعية** مشتركة بينهم، والتنظيم هو الصيغة العملية لإدارة هذا التشعب في المصالح والاختلاف في الأفكار والتوتر في المشاعر بما يحقق الهدف الجماعي لهم جميعا، والهدف الشخصي لكل واحد منهم.

إضاءة 25

التنظيم هو المجموع الكلي للوسائل المستخدمة لجعل مجموعة من الأفراد لهم **مشاعر واختيارات ومصالح مختلفة**، يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق **هدف جماعي مشترك.**

إضاءة 26

التنظيم هو الإطار العملي **للإدارة المزدوجة:** إدارة الجهود المشتركة لتحقيق **الأهداف الجماعية**، وإدارة الحالات النفسية المختلفة والخلاف في الرأي والتناقض في **المصالح الشخصية والفئوية.**

إضاءة 27

كل الوسائل التي يستخدمها التنظيم من تخصص وظيفي وتحديد للمهام التشغيلية الروتينية وإجراءات التشغيل الشكلية والقواعد والتعليمات والمعايير والاتصالات والقرار والهيكل الإداري والتنسيق تؤدي هذه الوظيفة المزدوجة: **إدارة الأهداف المشتركة وإدارة تشعب المصالح وتعارض الرأي واختلاف الحالات النفسية.**

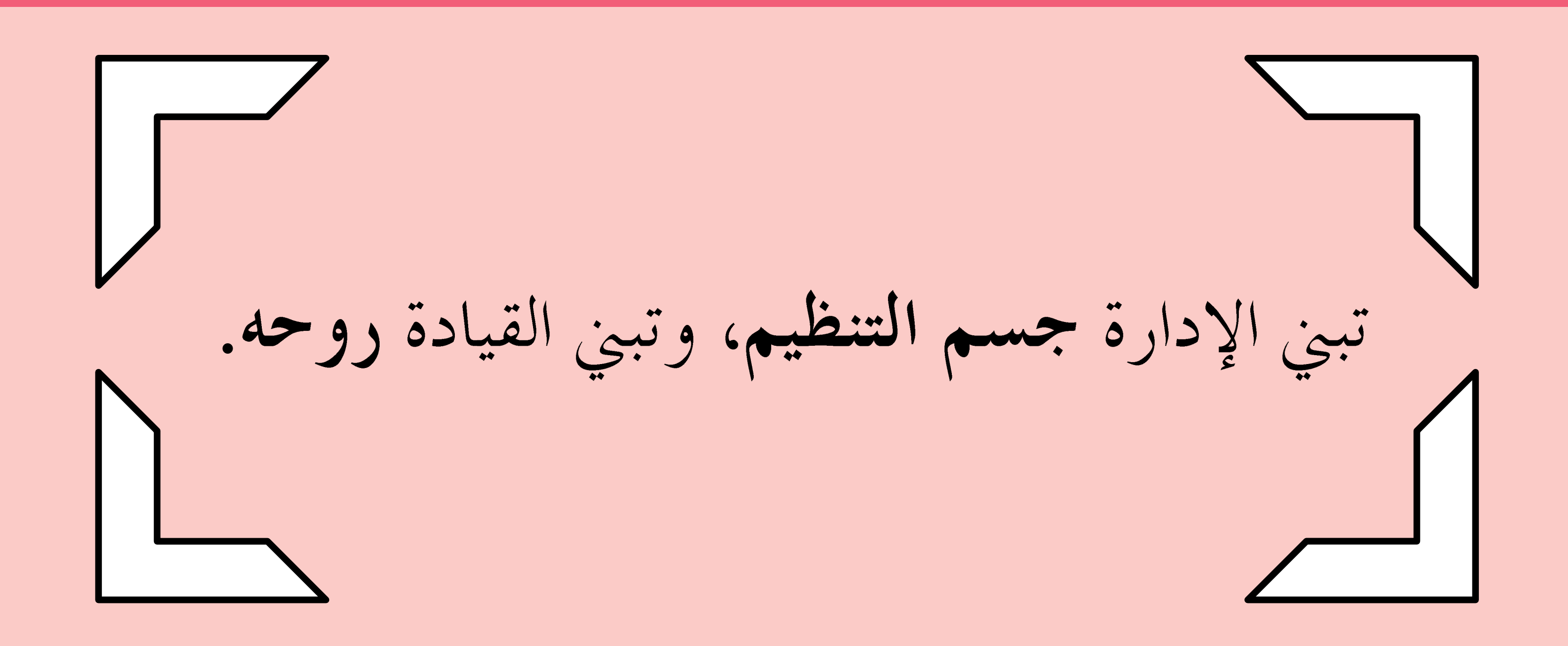
إضاءة 28

التنظيم كبنية هو المجموع الكلي للوسائل المستخدمة من أجل **تقسيم** العمل إلى مهام متمايزة، ومن أجل ضمان **التنسيق** الضروري بين هذه المهام بعد ذلك، **والتوجيه** المستمر لها **ومراقبتها** للوصول إلى الأهداف المرسومة بأقلّ الموارد.

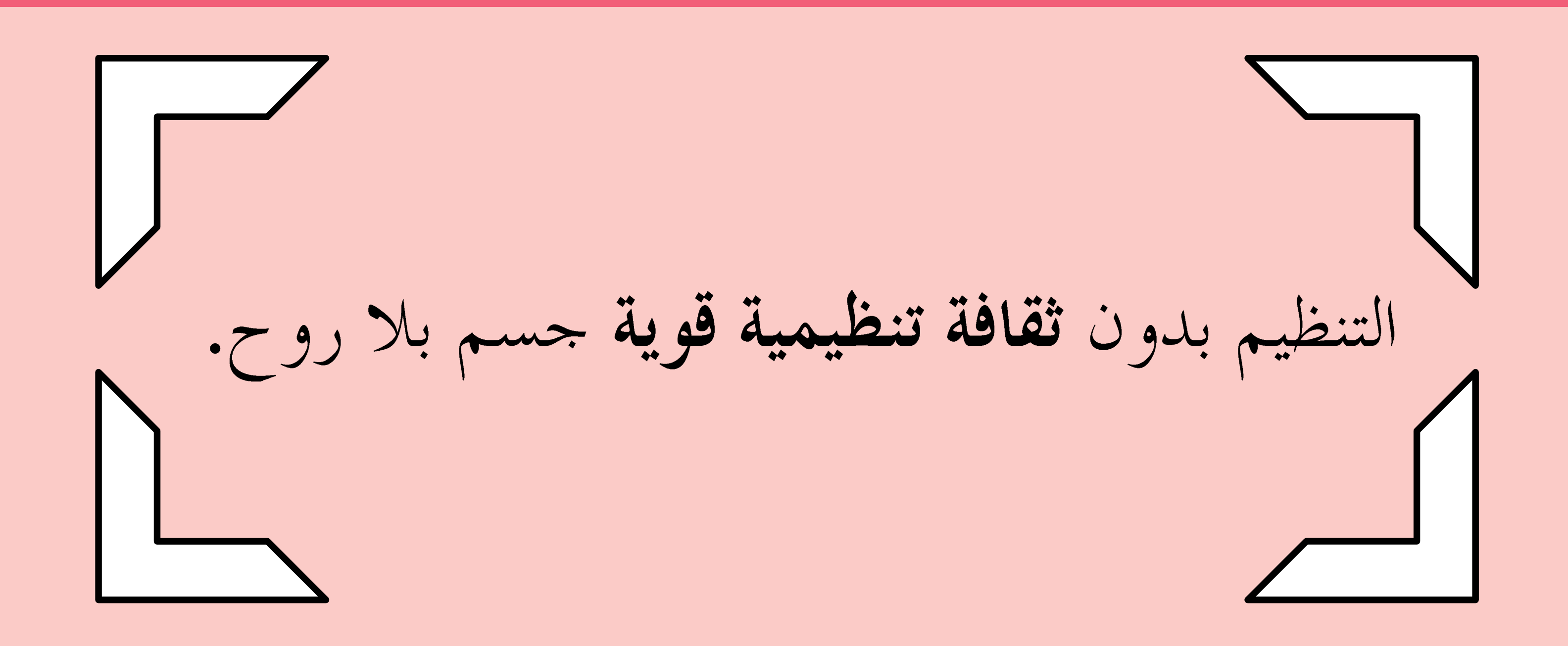
إضاءة 29

التنظيم بناء عضوي، جسمه الهيكل الإداري والأنظمة والأجهزة الوظيفية المتخصصة، وروحه الثقافة التنظيمية.

إضاءة 30



إضاءة 31



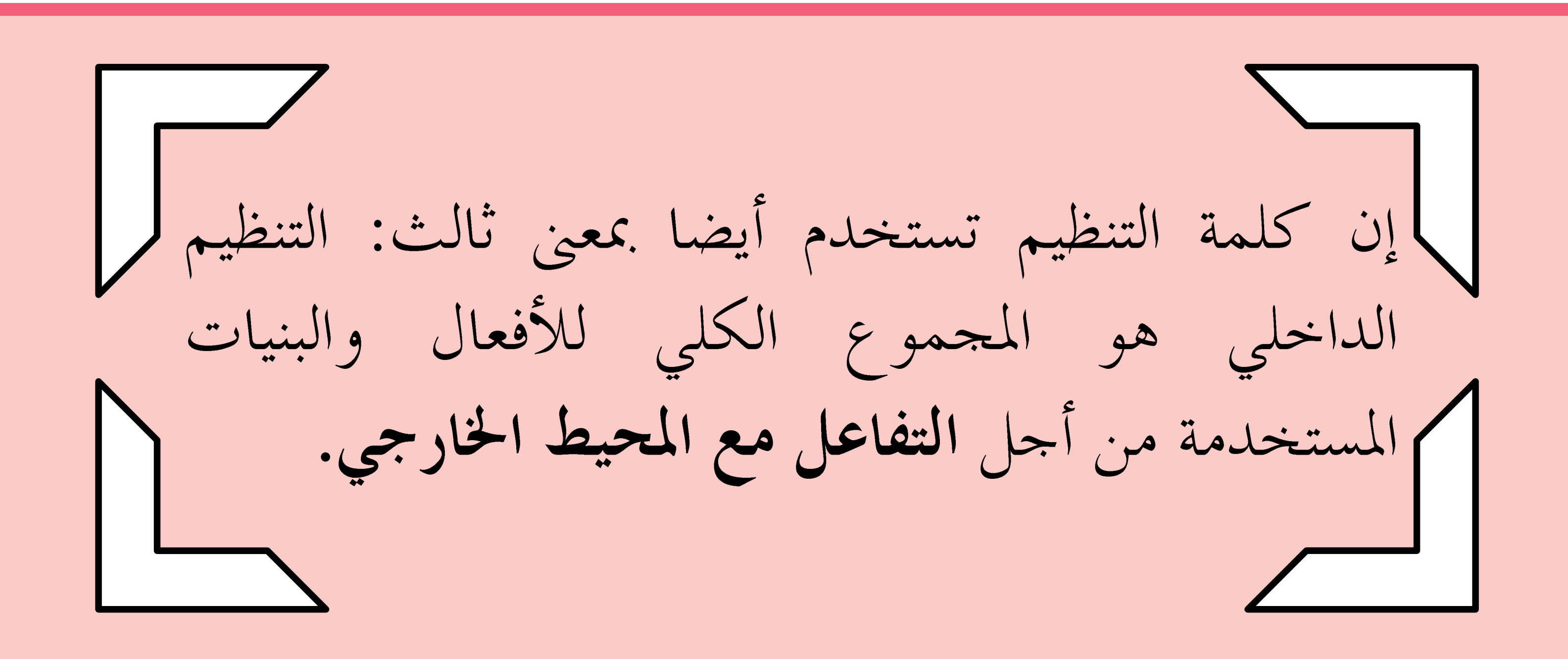
إضاءة 32

التنظيم كائن حي. يتقلب في أطوار من النمو، فيكون جنينا ثم رضيعا ثم طفلا ثم شابا ثم راشدا ثم كهلا ثم يموت. وتنعكس عليه حالات الرقي والتدهور، وأعراض الصحة والمرض التي تصيب الكائنات الحية.

إضاءة 33

إن حصر مفهوم التنظيم معنيين: **الفعل** الجماعي المنظم **والبنية** المحتضنة لهذا الفعل الجماعي والداعمة له، سيقودنا إلى تصور التنظيم كنسق مغلق غير متفاعل مع **محيطه**، أو كنسق منفتح على محيطه لكن في اتجاه واحد من الداخل نحو الخارج (تنظيم الرائد أو المتحدي) أو من الخارج نحو الداخل (تنظيم التابع).

إضاءة 34


إن كلمة التنظيم تستخدم أيضا بمعنى ثالث: التنظيم الداخلي هو المجموع الكلي للأفعال والبنيات المستخدمة من أجل **التفاعل مع المحيط الخارجي**.

إضاءة 35

في غمرة الانشغال بالحاجة إلى الضبط الداخلي للتنظيم أو بالهيمنة على المحيط ننسى الحاجة إلى **انسجام التنظيم مع محيطه الخارجي** أيضا.

إضاءة 36

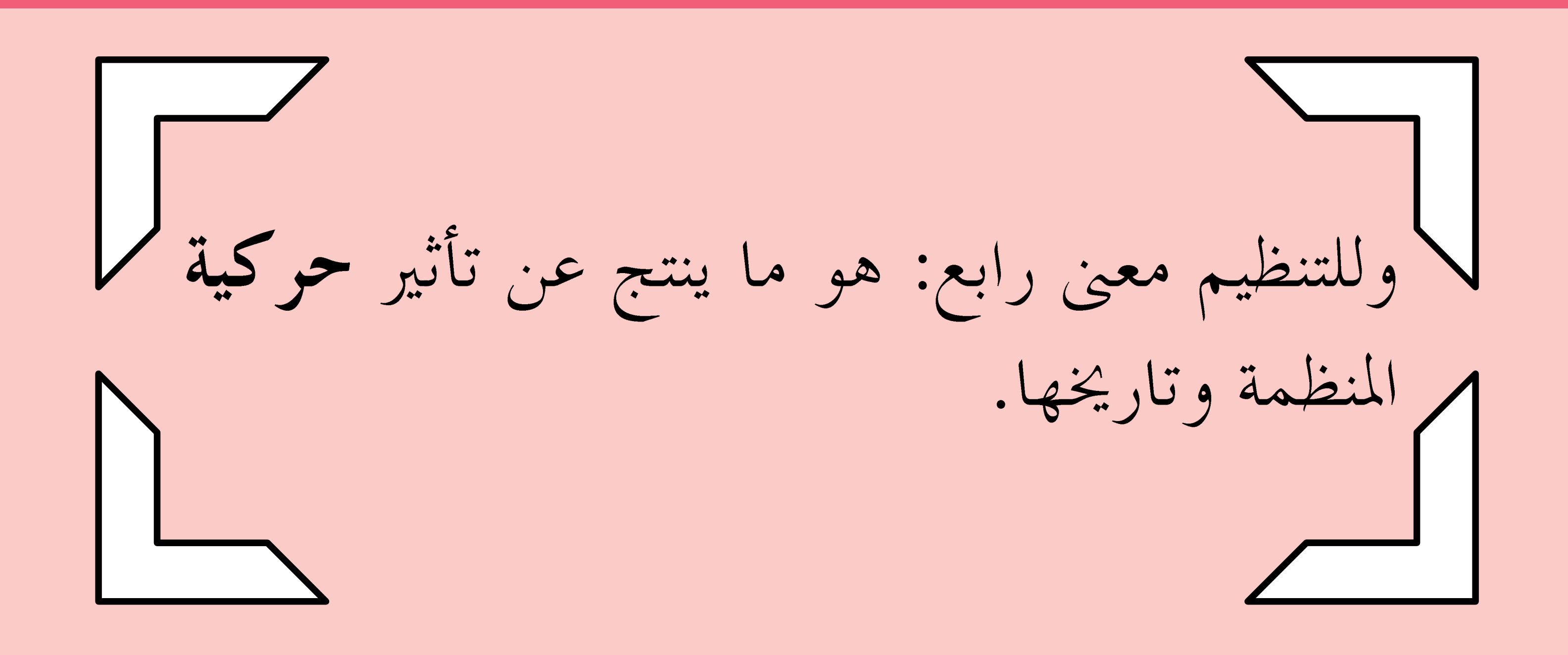
إن المنظمات ذات الأداء العالي هي منظمات يلعب **محيطها الخارجي** دورا مهما في تشكيل تنظيمها الداخلي. وهي أيضا المنظمات التي تفرض قواعد اللعب في المحيط أو تساهم في وضعها.

تستخدم كلمة التنظيم إذن بثلاثة معاني متكاملة: للإشارة **لفعل** جماعي منظم، وللإشارة **للبنية** المحتضنة لهذا الفعل الجماعي والداعمة له، وللإشارة إلى تفاعل الفعل والبنية مع **محيطهما**.

إضاءة 38

ما هو أهم عنصر في البناء التنظيمي: هل هو **الفعل أم البنية أم المحيط**؟ بتعبير آخر هل هو علاقات السلطة بين الفاعلين واستراتيجياتهم؟ أم الكتل التنظيمية الكبرى وآليات التنسيق ونظام التدفقات؟ أم تفاعل التنظيم مع محيطه؟

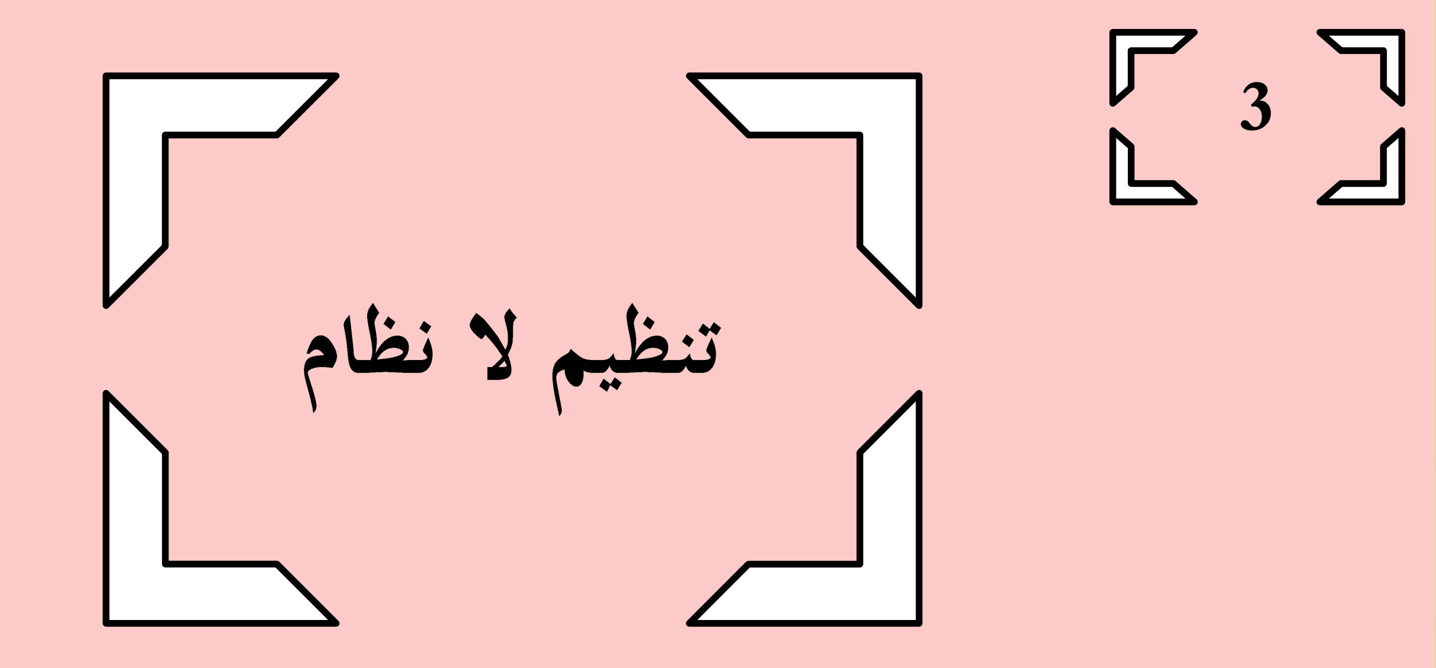
إضاءة 39

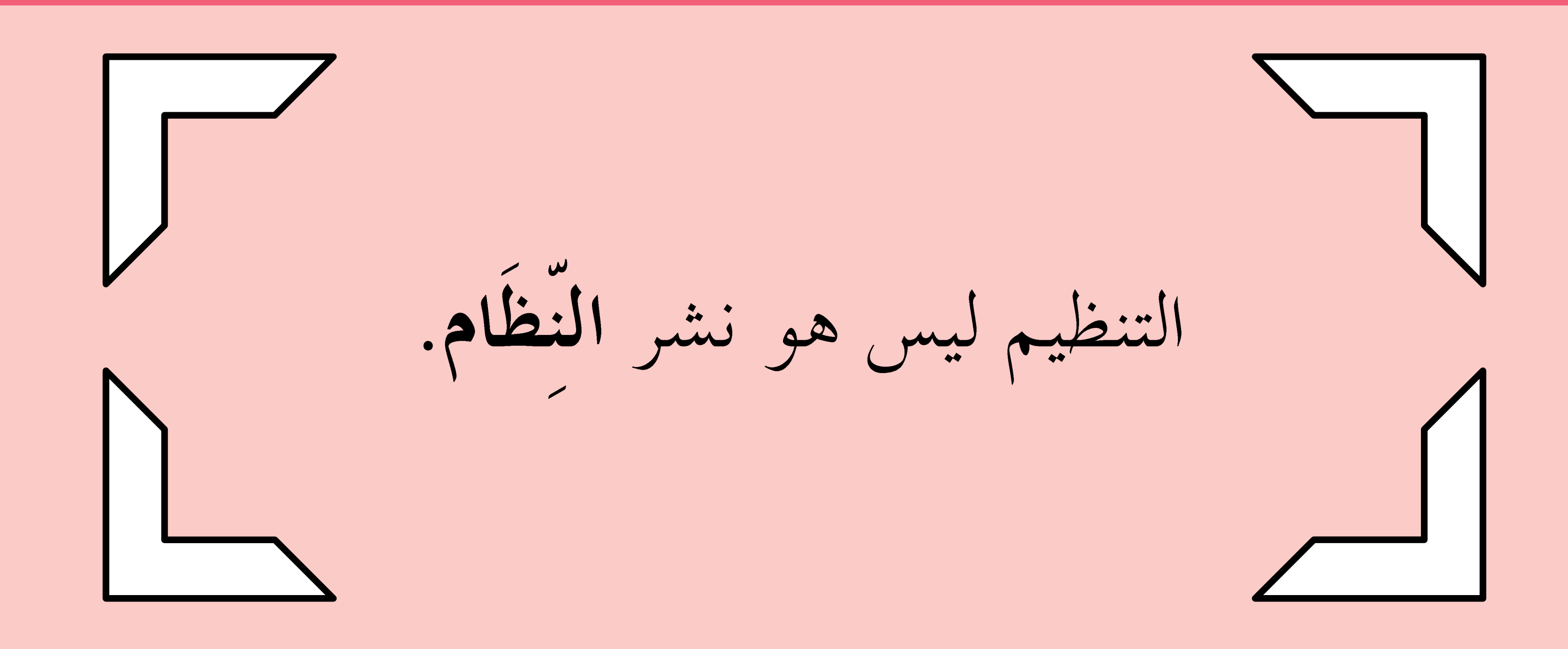


وللتنظيم معنى رابع: هو ما ينتج عن تأثير **حركية** المنظمة وتاريخها.

إضاءة 40


للتنظيم دورة حياة.


3
تنظيم لا نظام



إضاءة 42

التنظيم من نَظّم يُنَظِّم تنظيماً بمعنى الترتيب والتدبير، ترتيب الموارد وتدبيرها لتحقيق الأهداف. أما **النّظَام** فمن نَظَمَ بمعنى نَمّط على نظام واحد ونهج واحد وعادة واحدة.

إضاءة 43

مُخطئ من يعتقد أن التنظيم هو تصميم المزيد من الهياكل والوحدات التنظيمية، ونشر المزيد من القوانين والقواعد واللوائح والإجراءات، وتحقيق المزيد من الرقابة والضبط.

إضاءة 44

التنظيم مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف والنتائج. وحاجته إلى تنسيق الجهود وتحفيزها وإلى **الاقتراح والمبادرة** أكثر من حاجته إلى الرقابة والضبط.

إضاءة 45

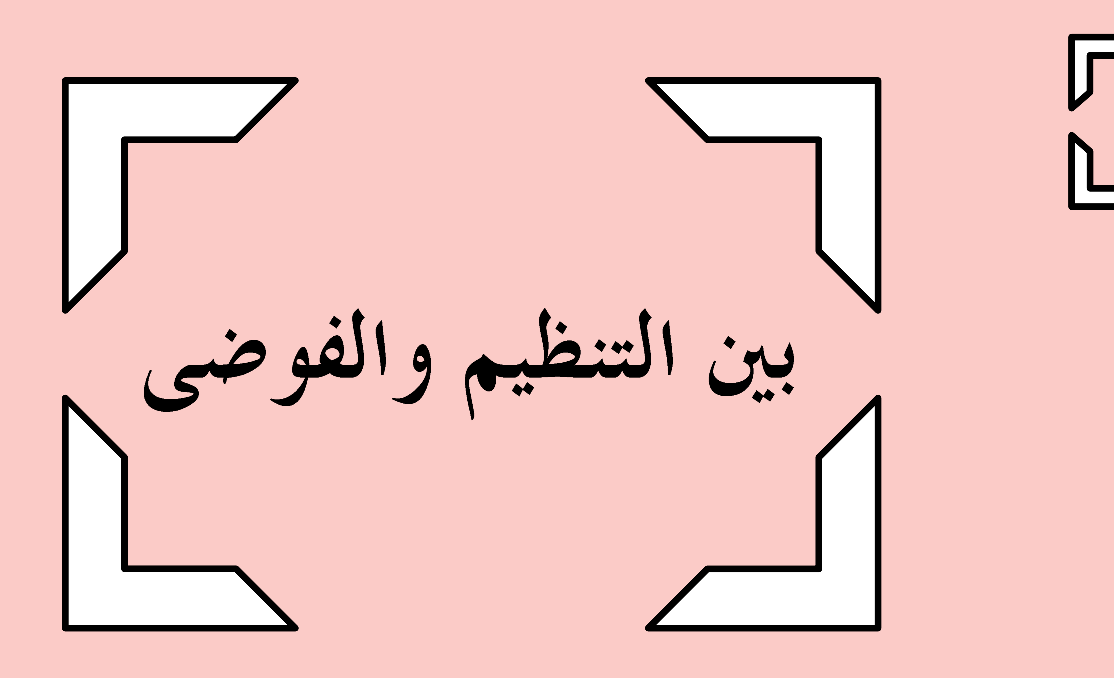
إن **التنظيم الحي** هو التنظيم المتفاعل مع أهدافه وغاياته ومحيطه، أما **التنظيم المبرمج** المتوقف عن النمو والتنظيم الذي لا ينمو إلا في هياكله وقوانينه وقواعده فمَوَات.

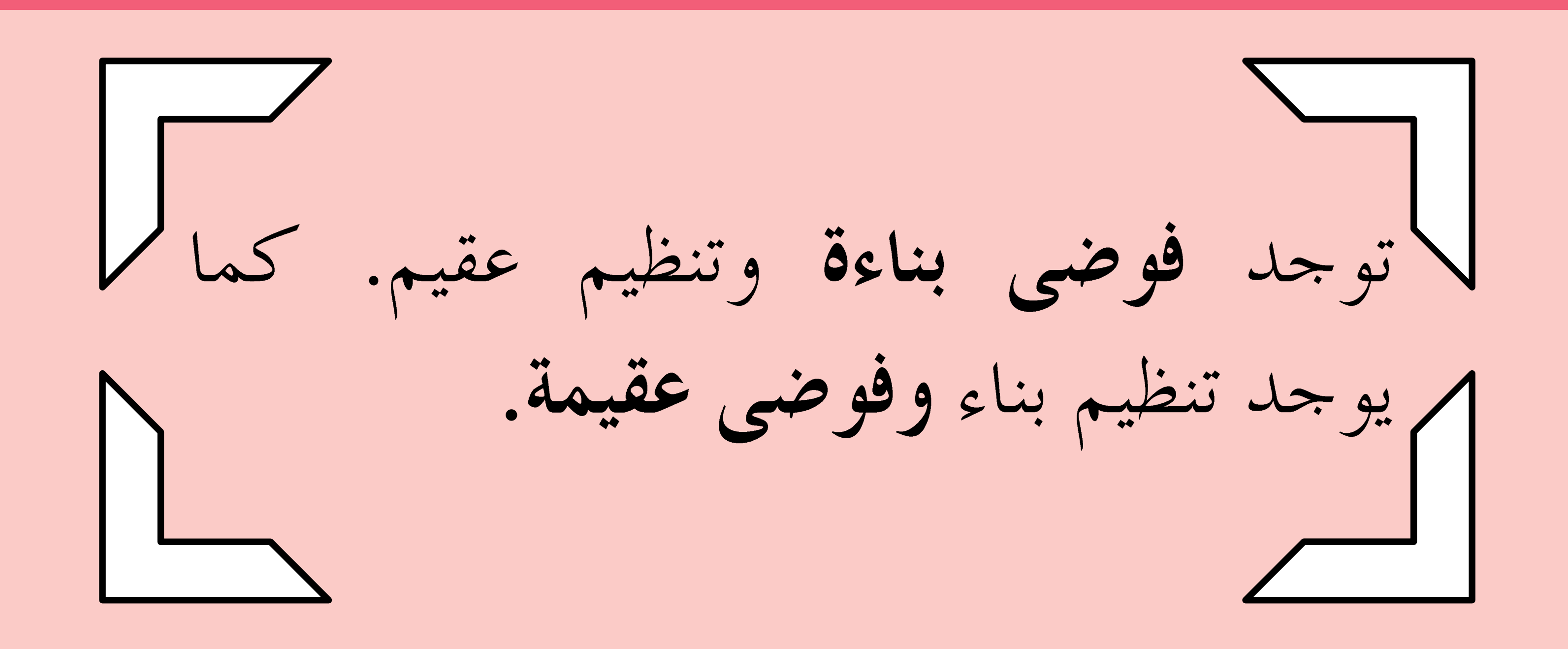
إضاءة 46

إن كل تنظيم يحتاج وبكل تأكيد إلى درجات من **الضبط**، لكن عندما تكون درجة الضبط عالية يصبح التنظيم مهدداً بالجمود. ويحتاج كل تنظيم إلى درجات من **الحرية**، لكن عندما تكون درجة الحرية عالية يصبح التنظيم مهدداً بالتفكك. والتحدي هو: **كيف نؤمن وحدة التنظيم وتماسكه، ونؤمن الفعالية والمبادرة في نفس الوقت؟**

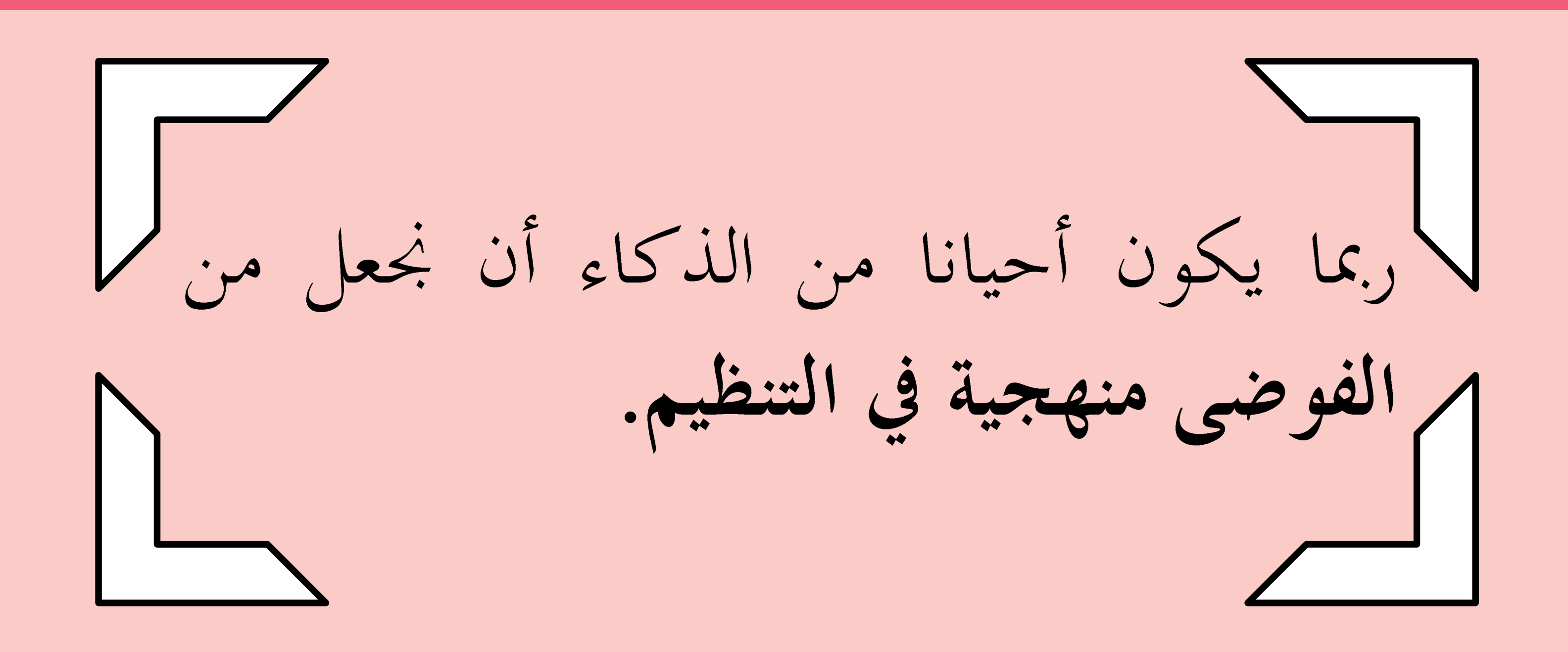
إضاءة 47

4





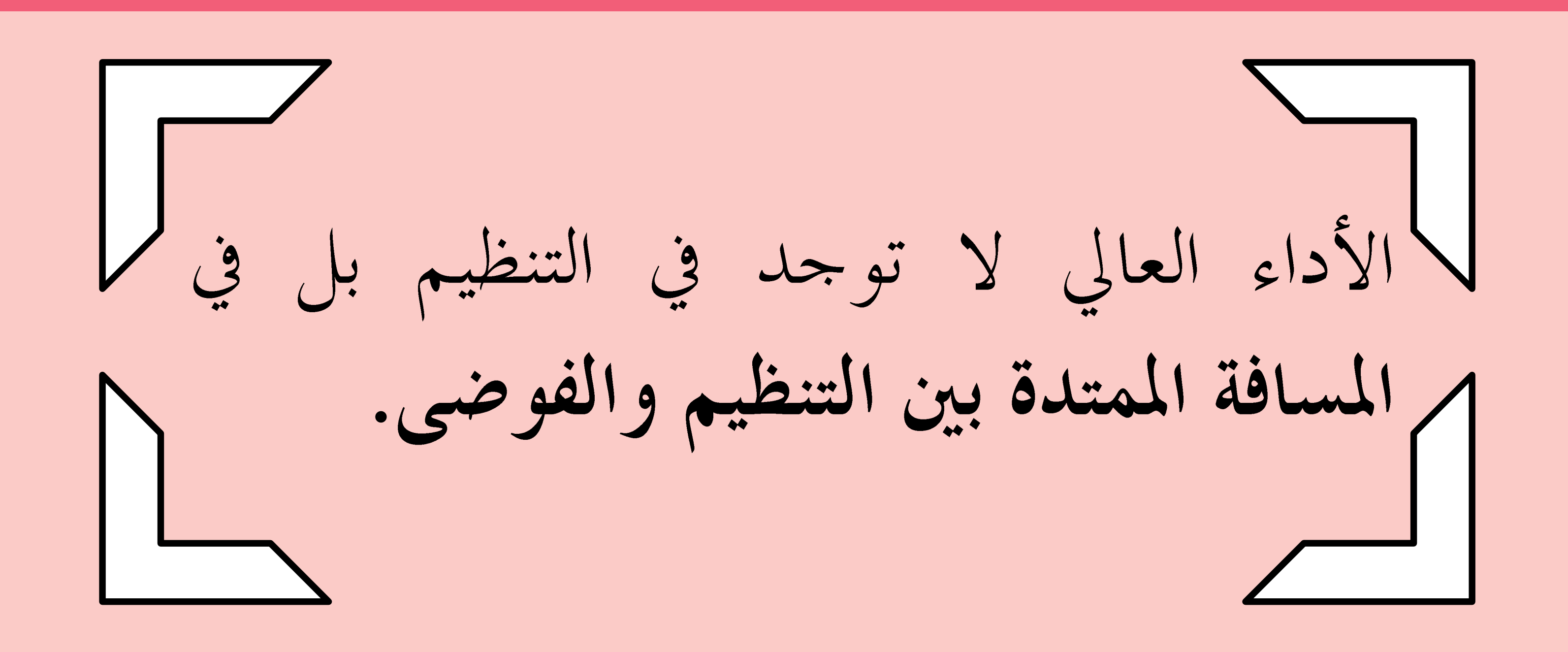
إضاءة 48


ربما يكون أحيانا من الذكاء أن نجعل من
الفوضى منهجية في التنظيم.

إضاءة 49

عندما تتقابل فوضى محترفة مع تنظيم هاوٍ يكون النصر دائما للفوضى المحترفة. وعندما تتقابل فوضى محترِفة مع تنظيم محترف يكون النصر دائما للتنظيم المحترف. وعندما يتقابل تنظيم محترف مع تنظيم محترف يكون **النصر دائما للقيادة الأكثر حزماً والاستراتيجية الأكثر شمولية وذكاءً.**

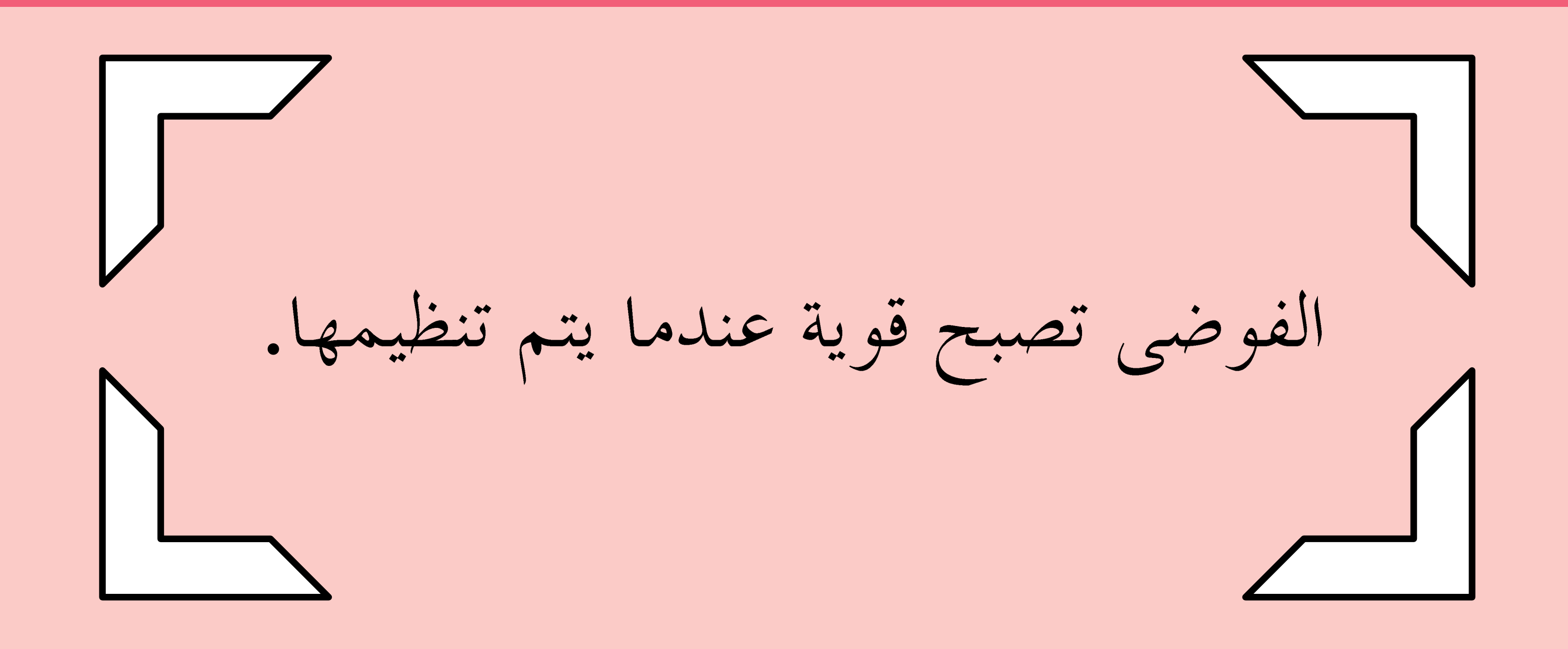
إضاءة 50


الأداء العالي لا توجد في التنظيم بل في
المسافة الممتدة بين التنظيم والفوضى.

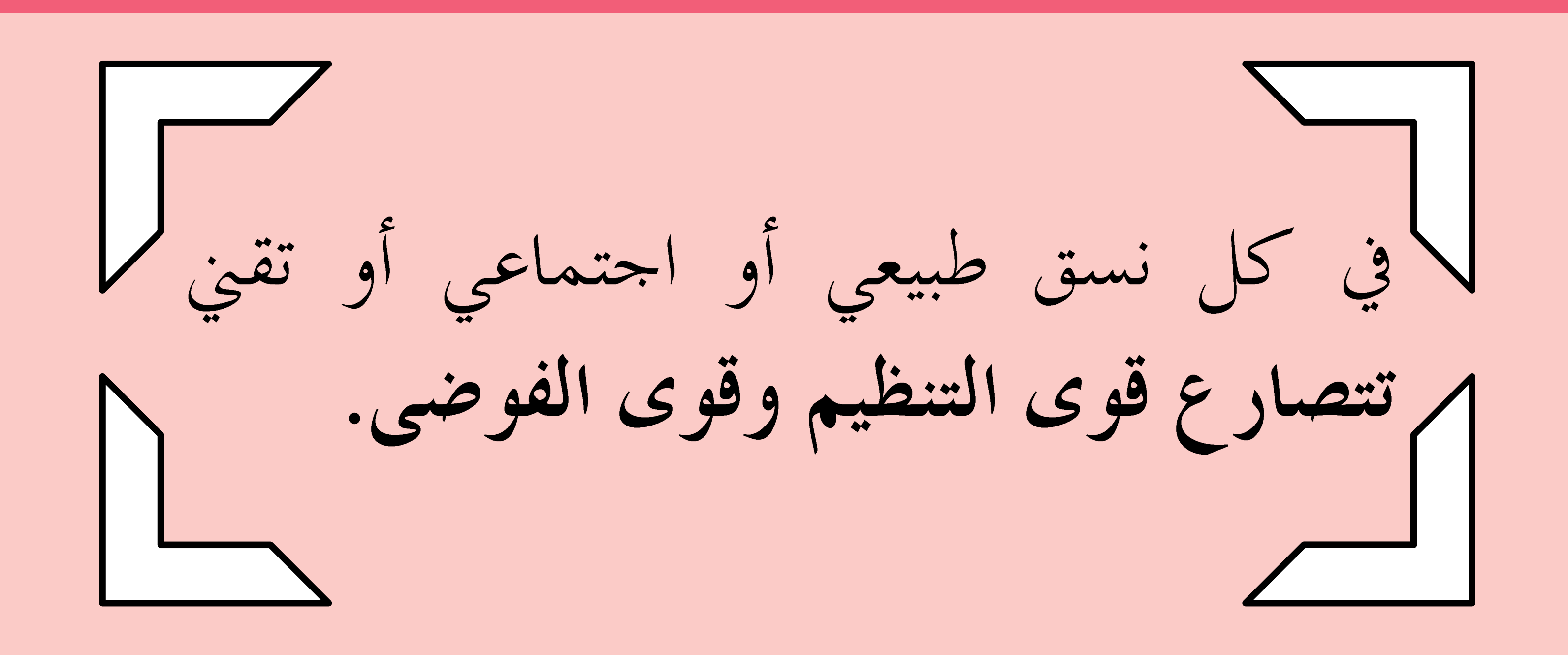
إضاءة 51

عندما نفشل في التقدم في **الحركة اللولبية بين التنظيم والفوضى** نقع في **مِصْيدة الحركة الدائرية** بينهما. وعندما نفشل في التقدم في هذه الحَركة الدائرية نقع في **مِصْيدة الدوران الذاتي** حول التنظيم وحده أو حول الفوضى وحَدها.

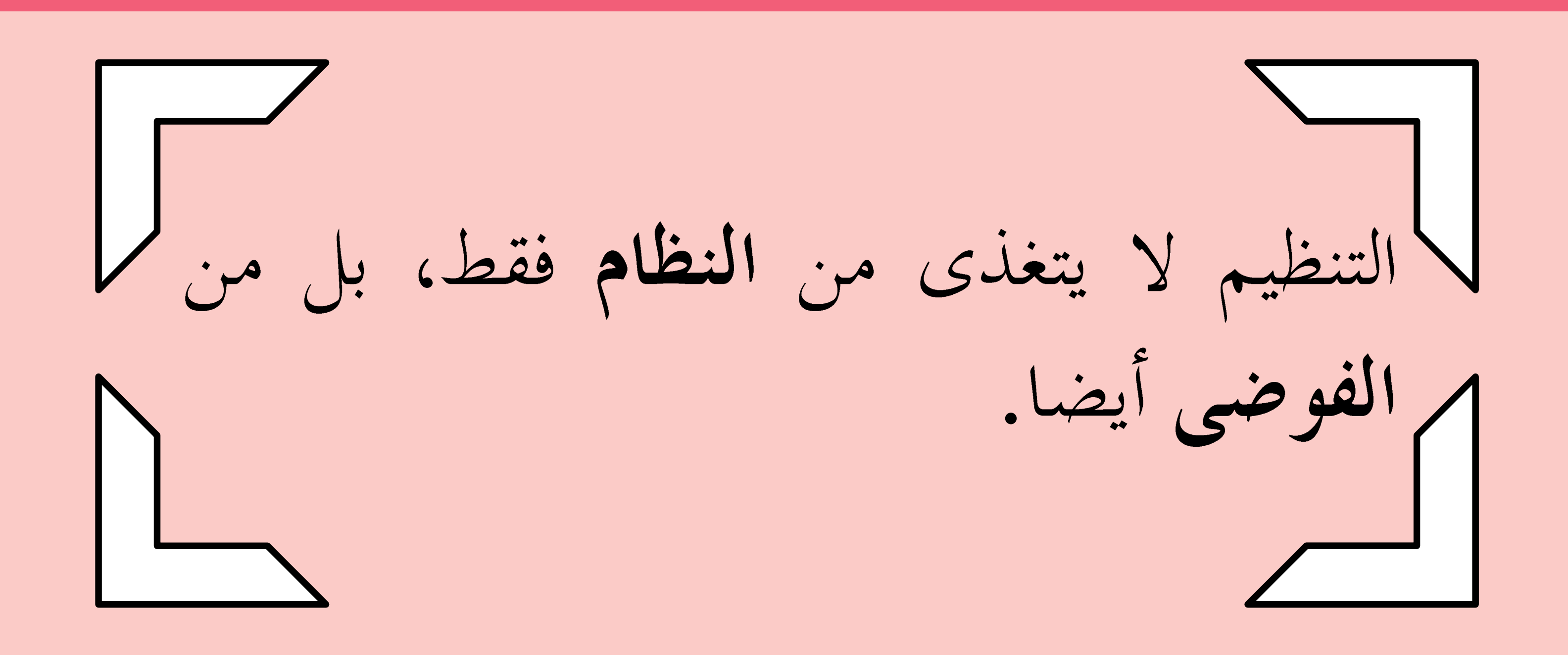
إضاءة 52



إضاءة 53


في كل نسق طبيعي أو اجتماعي أو تقني
تتصارع قوى التنظيم وقوى الفوضى.

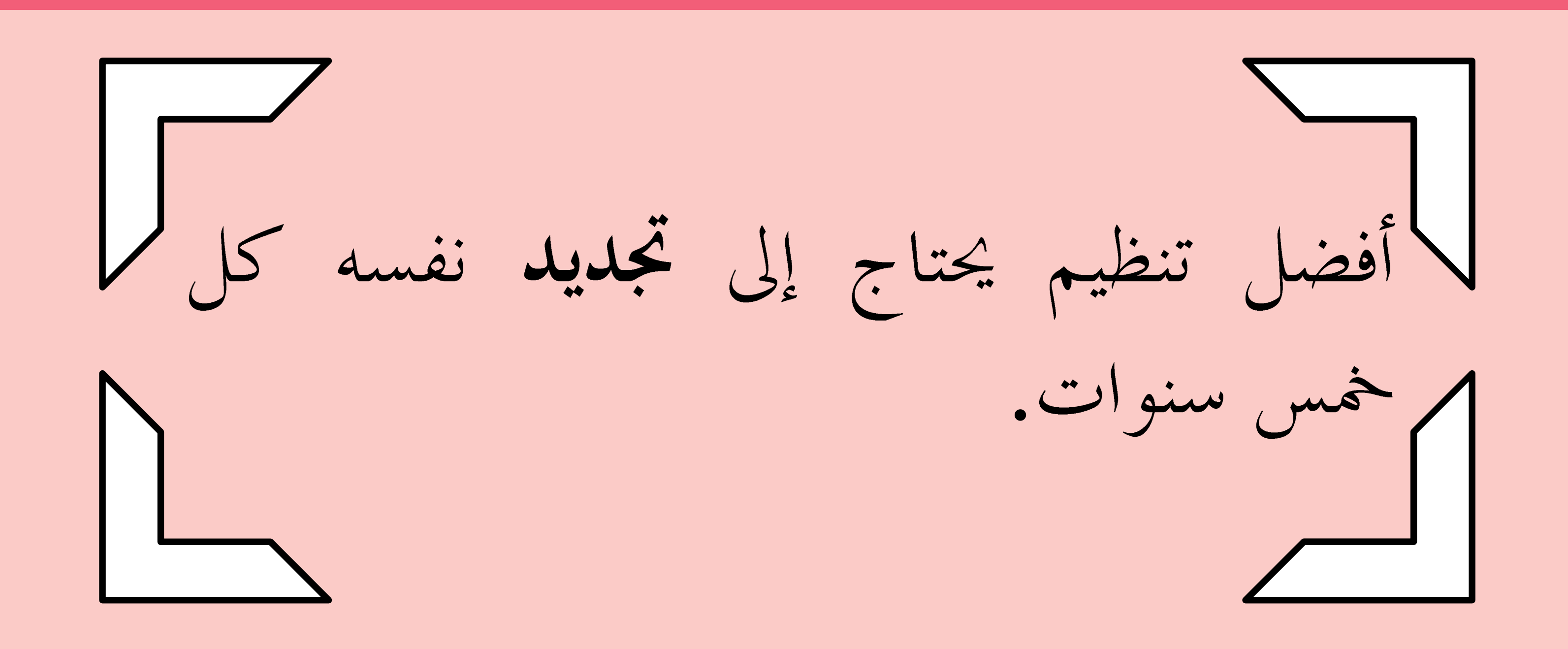
إضاءة 54



إضاءة 55

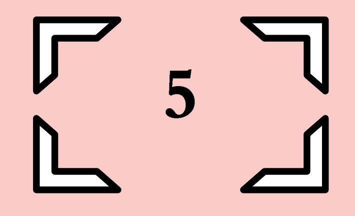
الفوضى لا تعني التدمير. وقوى الفوضى ليست قوى تدمير. **الفوضى هي تنظيم المستقبل**، ومن رحمها يولد تنظيم المستقبل. لذلك نحتاج إلى تطوير مفاهيم ومبادئ وأدوات للتعامل مع الفوضى.

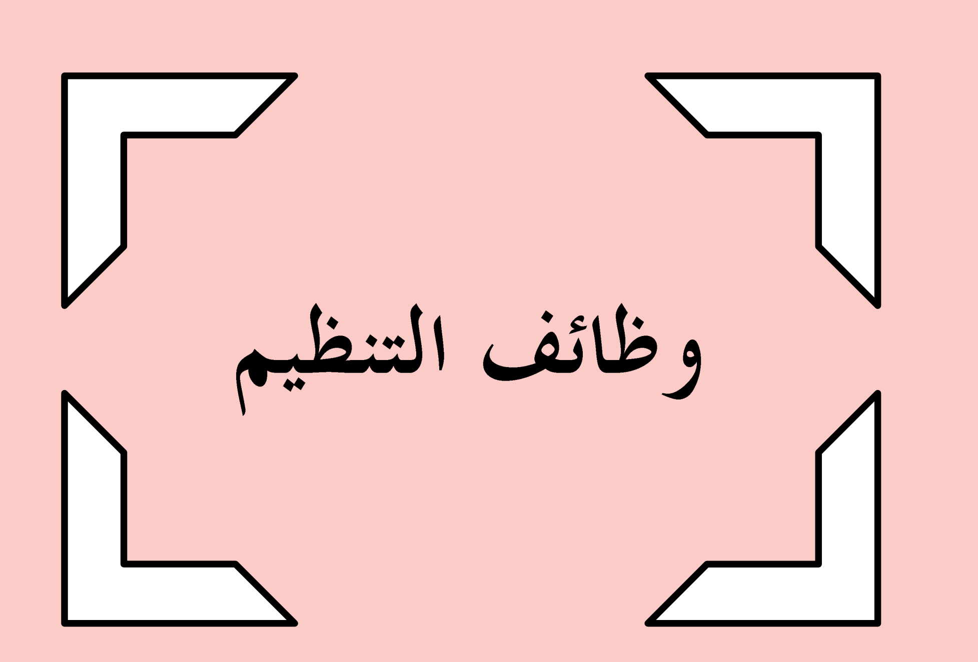
إضاءة 56



أفضل تنظيم يحتاج إلى **تجديد** نفسه كل خمس سنوات.

إضاءة 57


5


وظائف التنظيم

تدور إدارة التنظيم وقيادته حول ثلاث وظائف: **الضبط والتنسيق** اللذان يصفان الاشتغال الداخلي للتنظيم، **والانسجام** الذي يفسر علاقة التنظيم مع محيطه الخارجي.

إضاءة 58

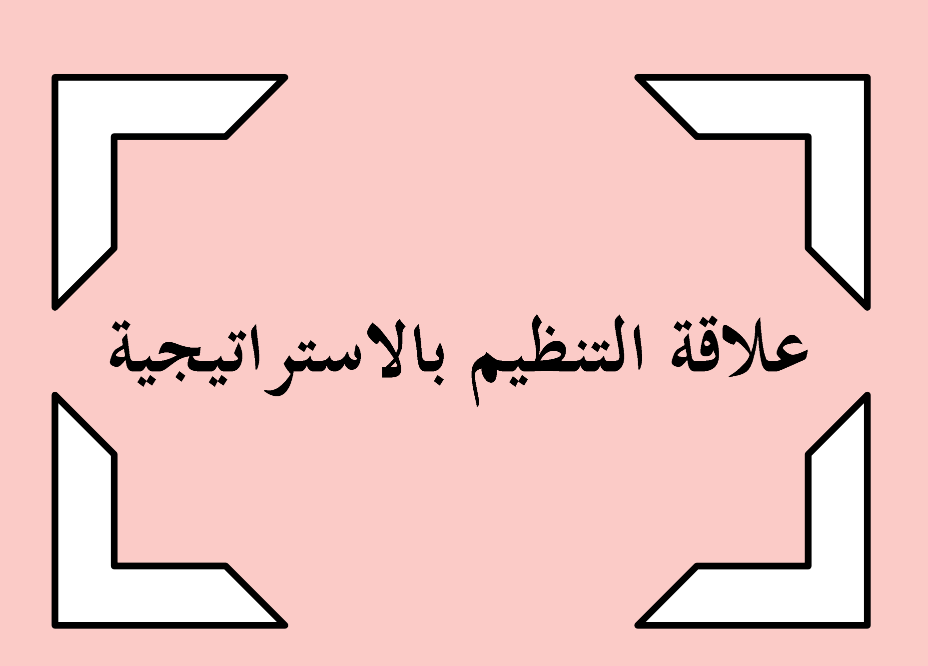
التنظيم من حيث هو فعل جماعي منظم **وظيفته الضبط**. ومعناه مراقبة سير الأفراد والأعمال لضمان سير الكل بسير التنظيم وإيقاعه لا أمامه ولا خلفه. ويؤدي التنظيم هنا وظيفة **ضابط إيقاع**.

إضاءة 59

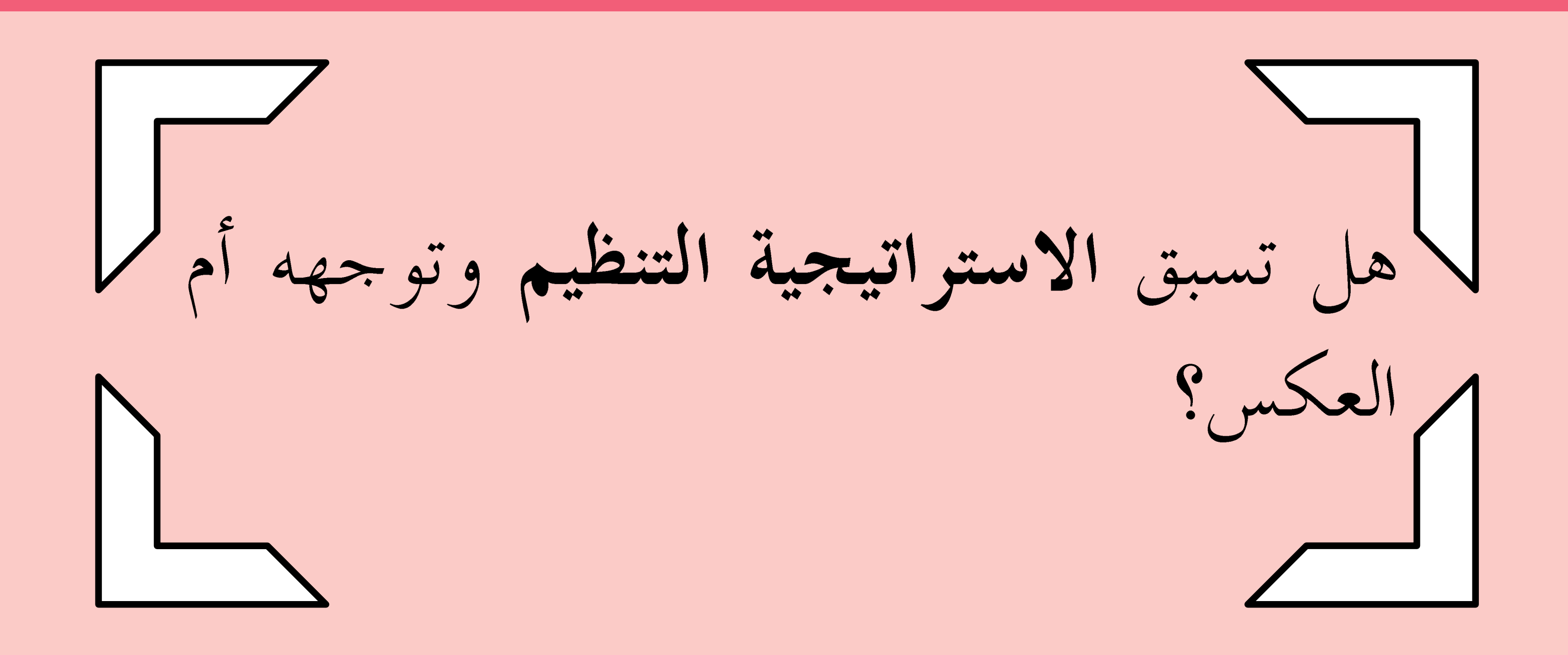
التنظيم من حيث هو بنية محتضنة للفعل وداعمة له وظيفته **التنسيق**. ومعناه ترتيب الموارد وقسمة المهام والتضحيات وتنسيق الأعمال لتوحيد الجهود وتحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد .ويؤدي التنظيم هنا وظيفة **ضابط اتصال**.

إضاءة 60

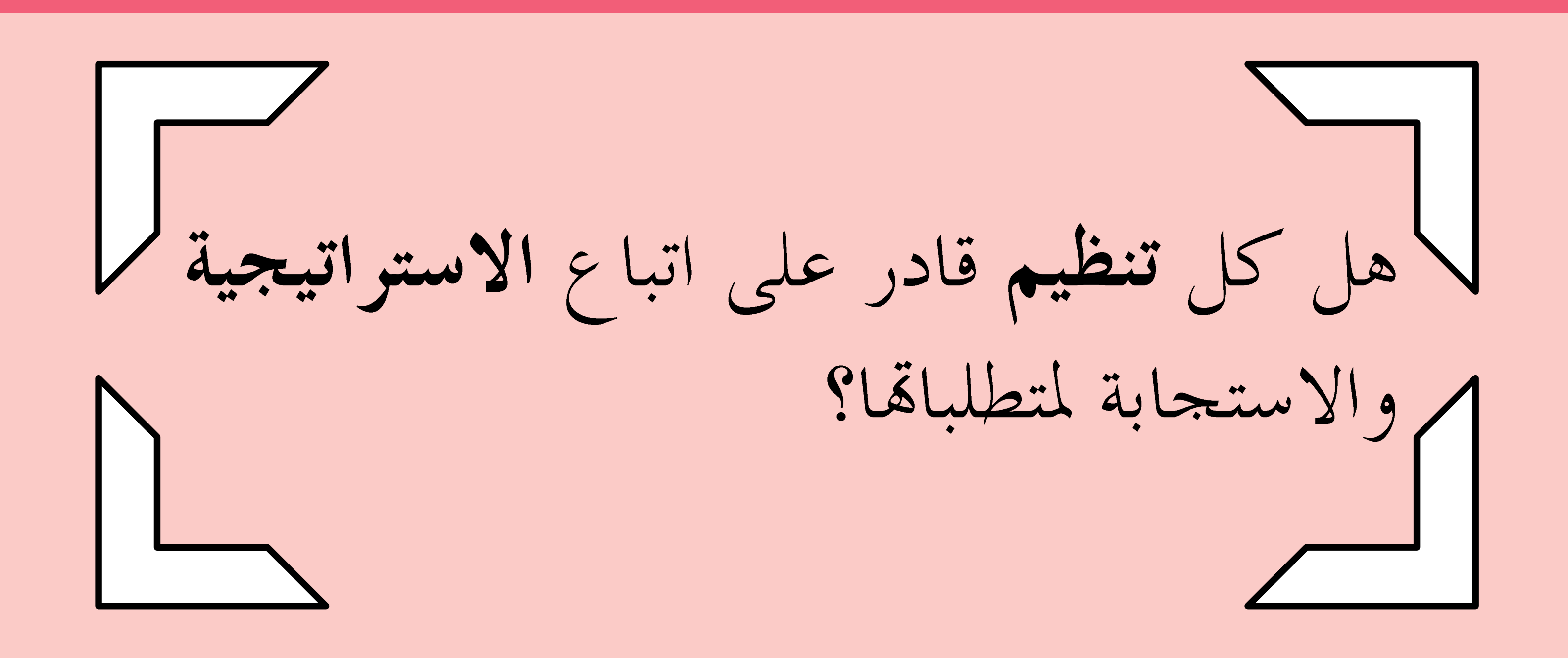
التنظيم من حيث هو تفاعل مع المحيط وظيفته **الانسجام.** ومعناه تفاعل التنظيم مع محيطه بملاءمة ومزامنة موجات التغيير الداخلية في التنظيم مع موجات التغيير الخارجية في المحيط. ويؤدي التنظيم هنا وظيفة **ضابط تغيير.**



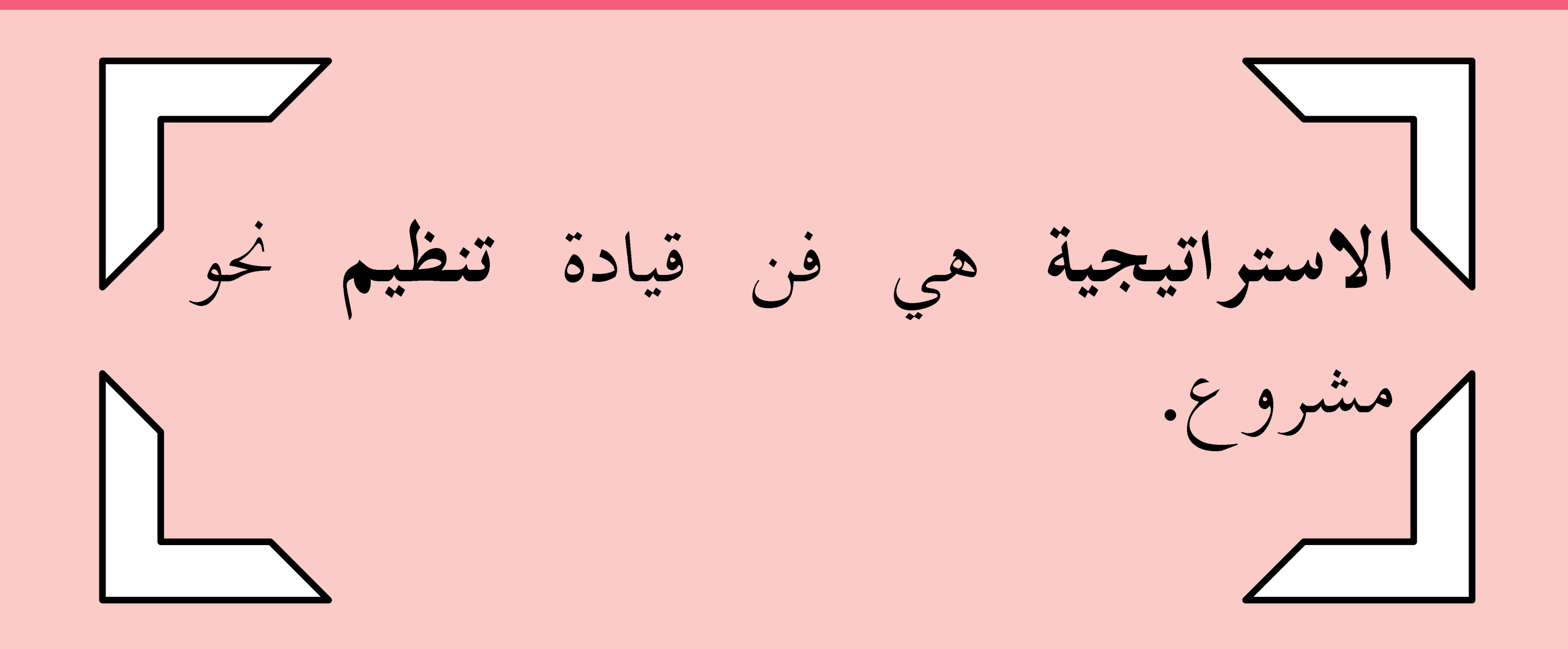
علاقة التنظيم بالاستراتيجية



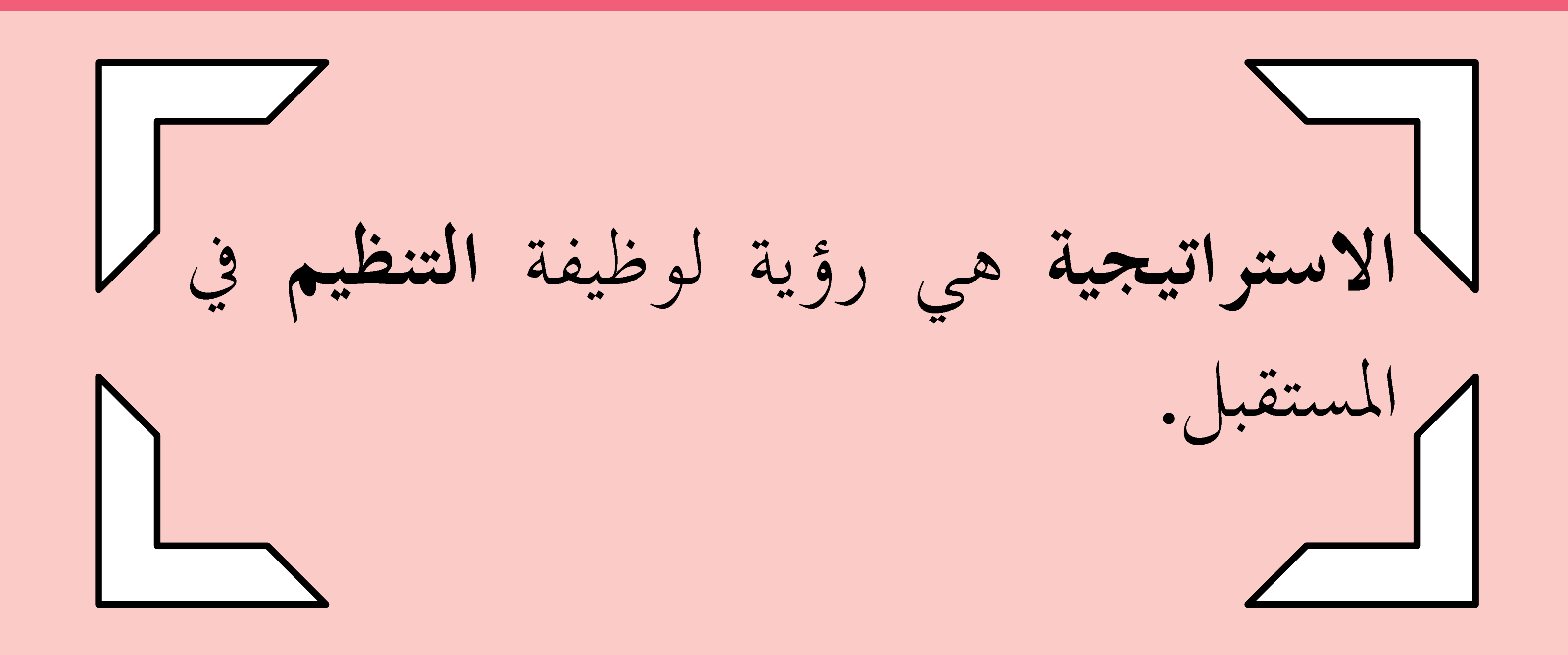
إضاءة 62


هل كل **تنظيم** قادر على اتباع **الاستراتيجية**
والاستجابة لمتطلباتها؟

إضاءة 63

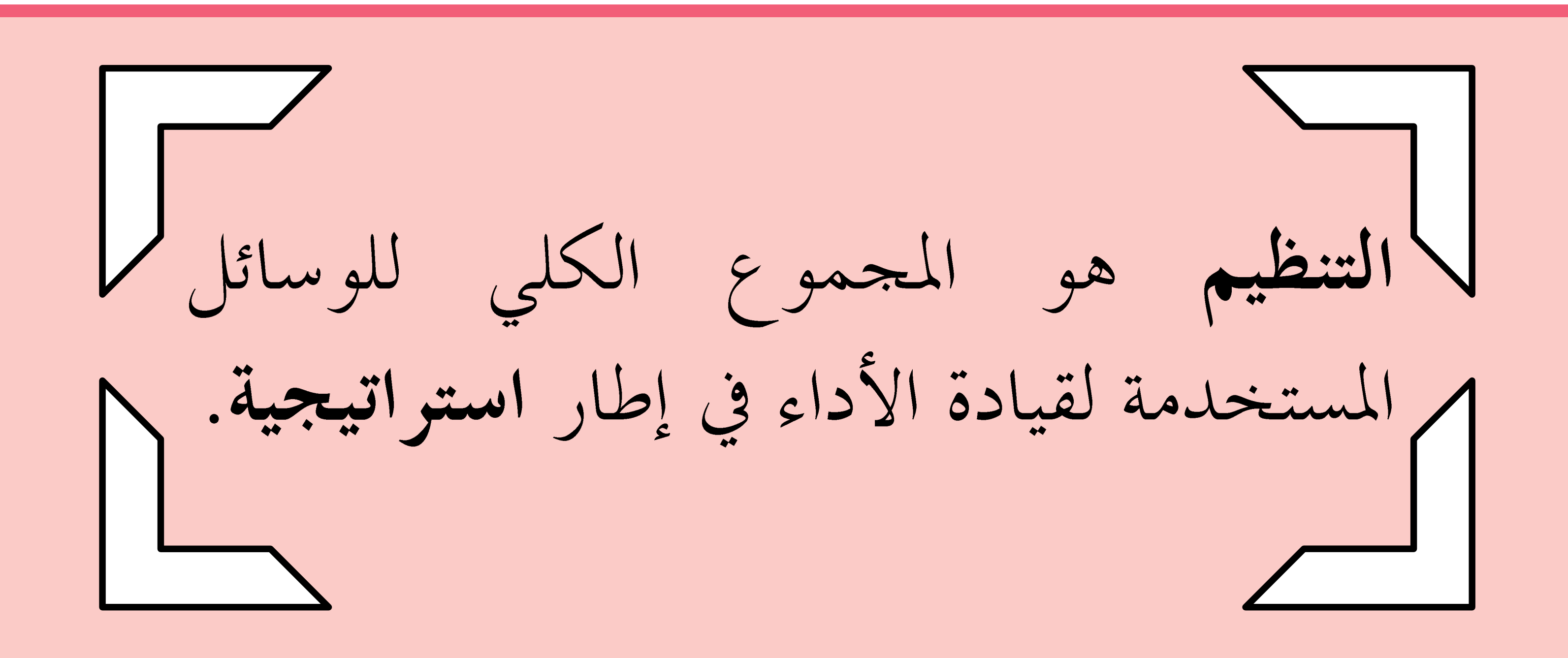


إضاءة 64

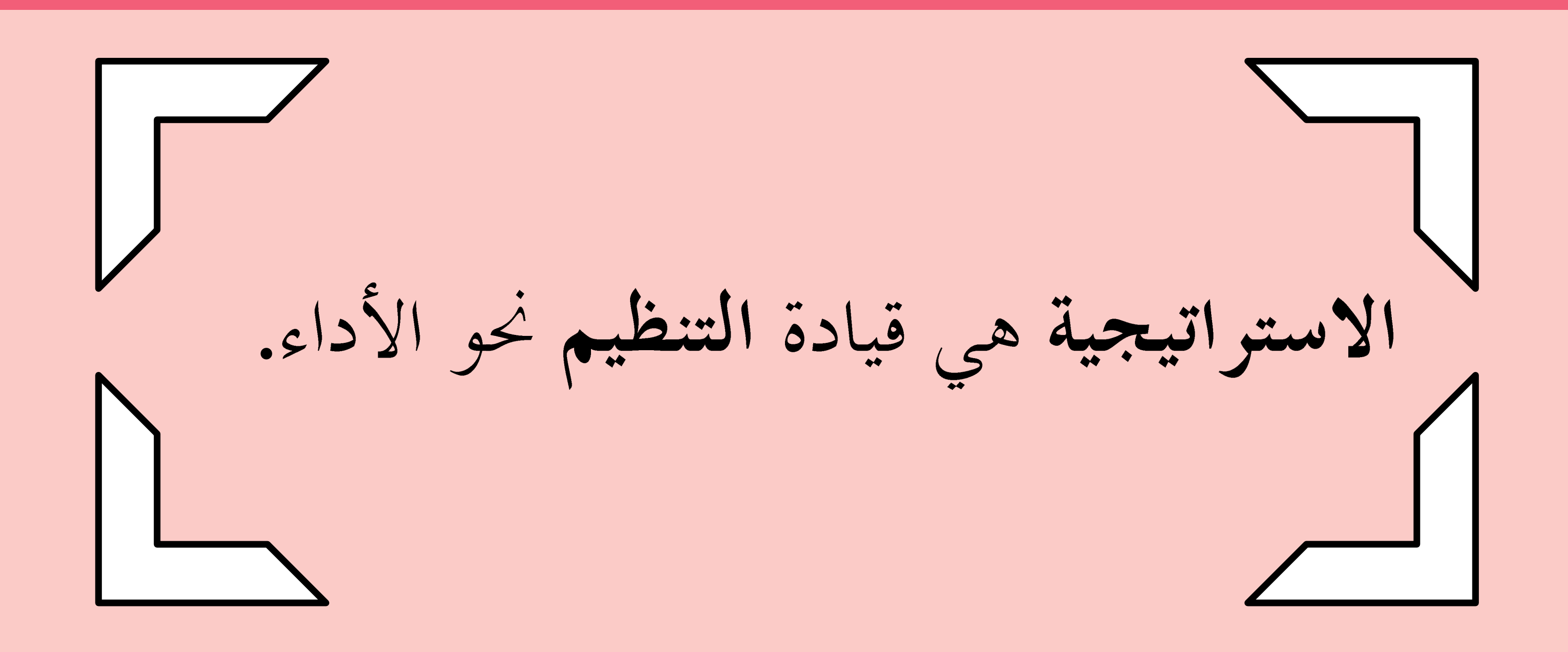


الاستراتيجية هي رؤية لوظيفة **التنظيم** في المستقبل.

إضاءة 65


التنظيم هو المجموع الكلي للوسائل
المستخدمة لقيادة الأداء في إطار **استراتيجية**.

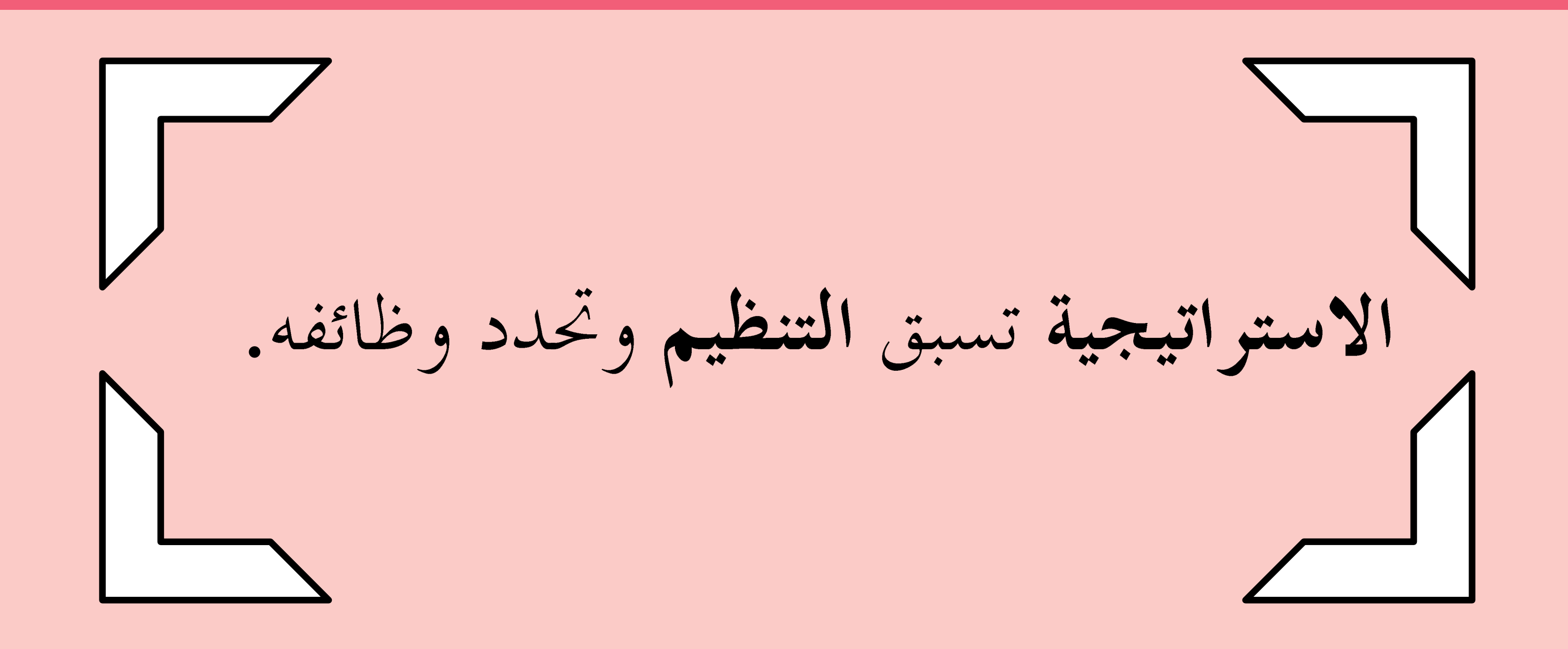
إضاءة 66



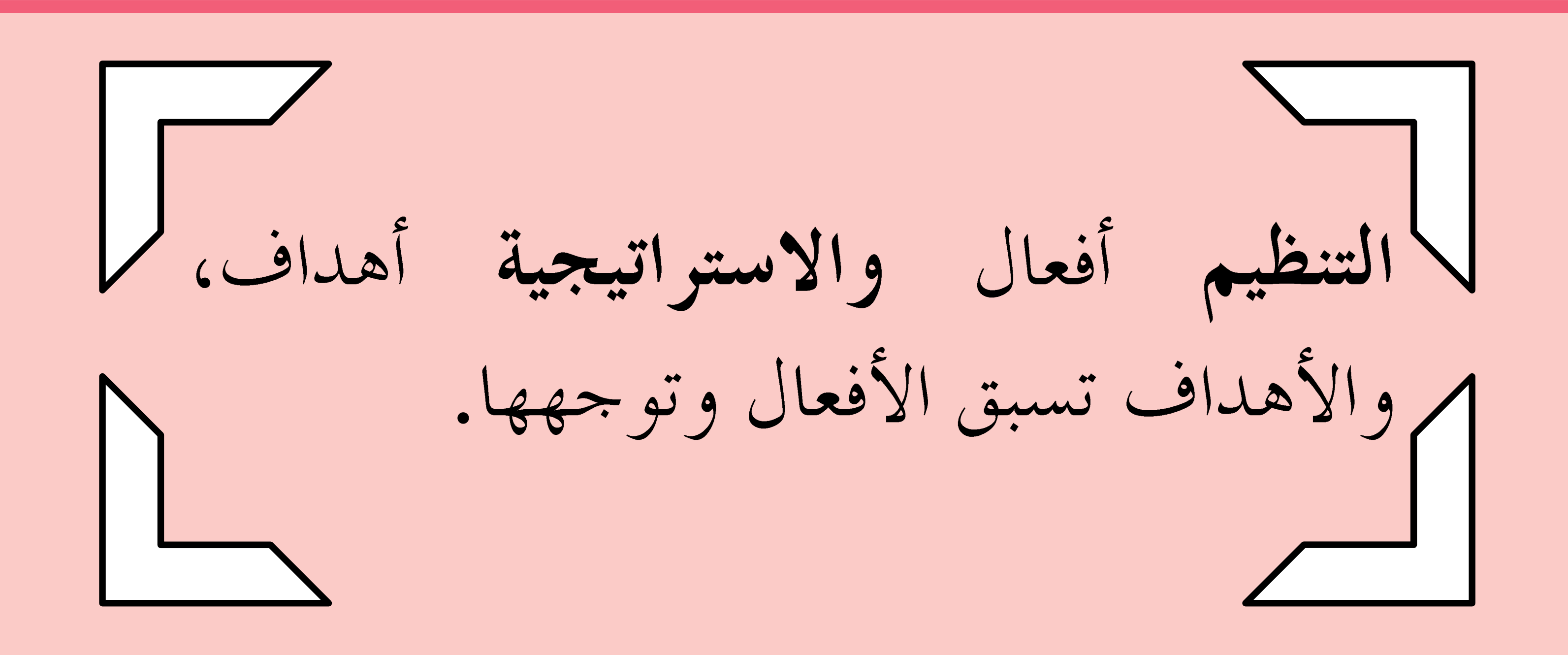
إضاءة 67

رغم أن الاستراتيجية هي رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل؛ أي أن الاستراتيجية تسبق التنظيم وتحدد وظائفه، إلا أنه توجد "**متغيرات طارئة**" في المنظمة وفي محيطها تساهم أيضا في تحديد شكل التنظيم ومضمونه. لكنّ الملتزمين بالاستراتيجية عاجزون عن فهم الحاجة الاستراتيجية إلى التفاعل مع المتغيرات الطارئة.

إضاءة 68



إضاءة 69


التنظيم أفعال **والاستراتيجية** أهداف، والأهداف تسبق الأفعال وتوجهها.

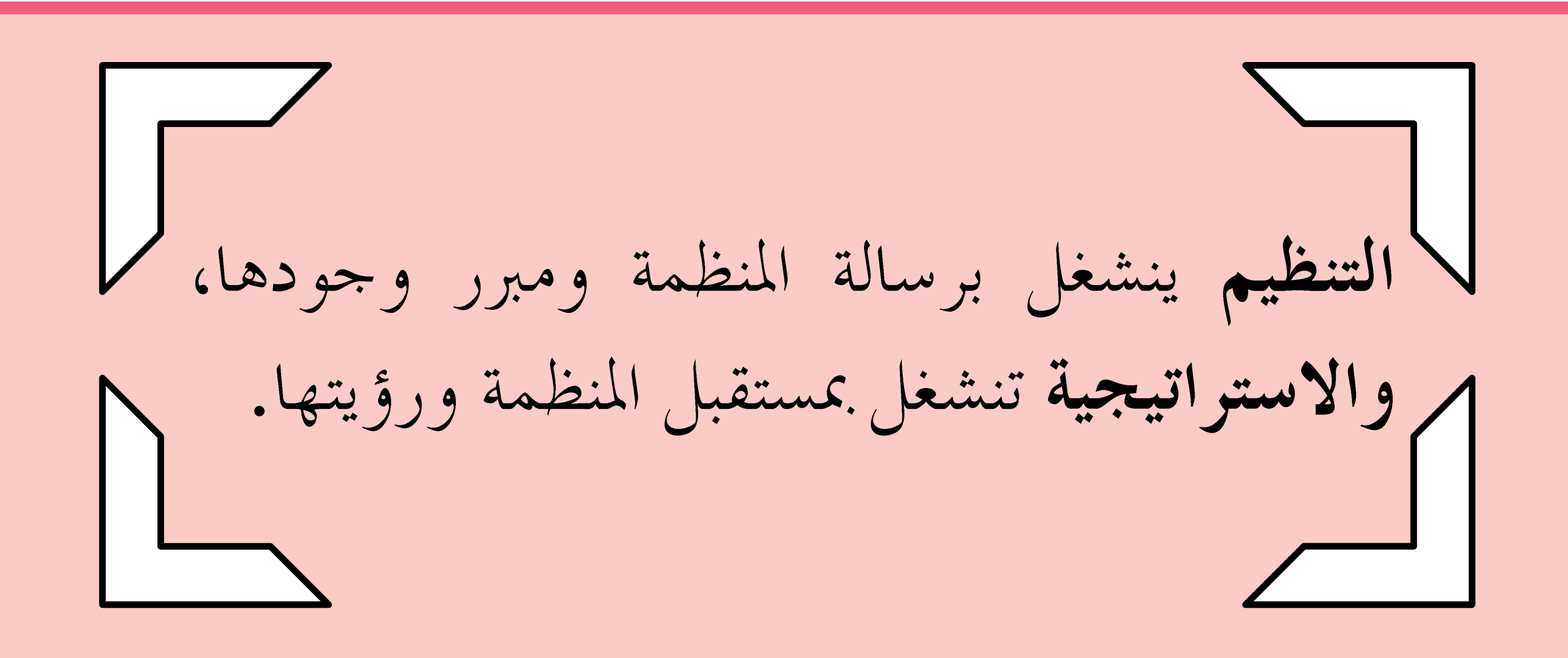
إضاءة 70

هل يستطيع **تنظيم** مثقل بإجراءات تنظيمية معقدة وأنظمة إدارية روتينية وسلم إداري بيروقراطي وبشر طال عليهم الأمد وقست عاداتهم على طرق في العمل وعلى ثقافة تنظيمية جامدة أن يواكب دون مقاومة **استراتيجية** جديدة؟

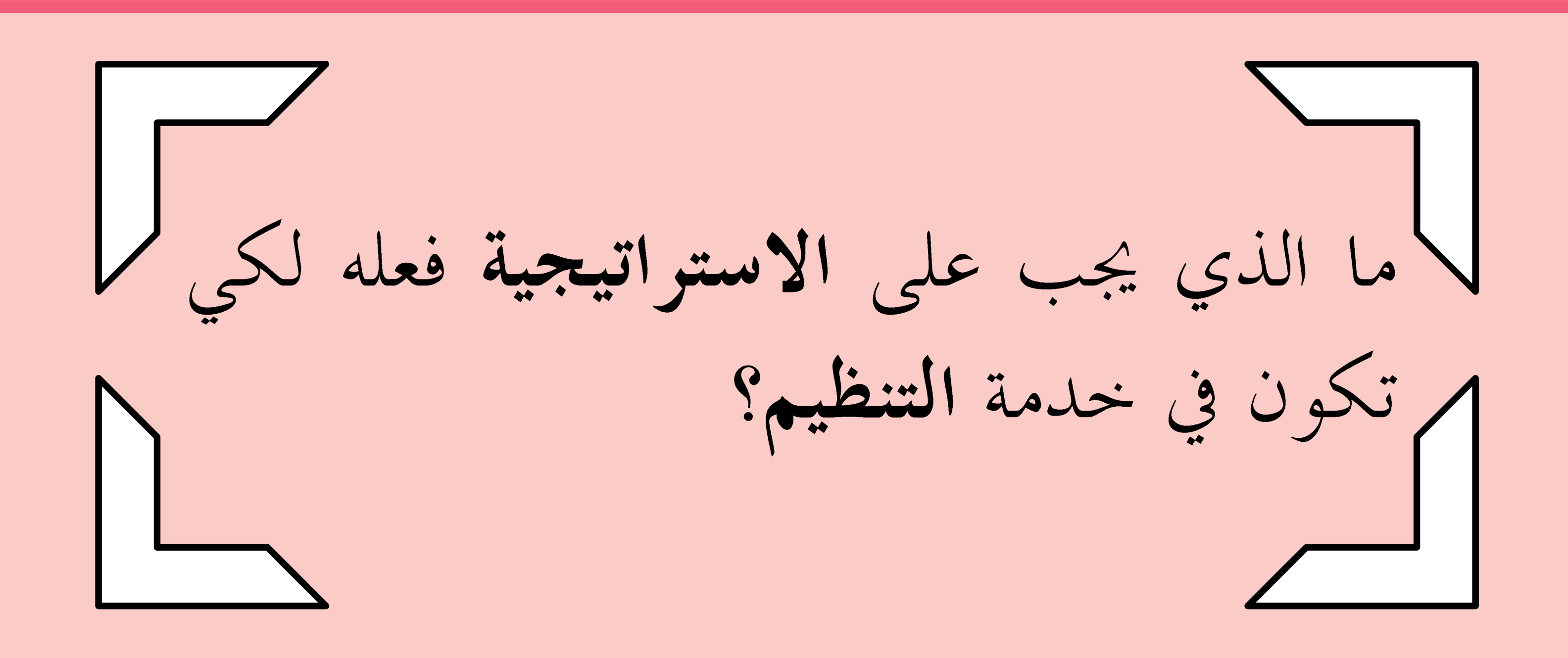
إضاءة 71

هل يستطيع **تنظيم** يفتقد إلى المرونة والتجديد والابداع أن يواكب **استراتيجية** مُبادِرَة؟

إضاءة 72


التنظيم ينشغل برسالة المنظمة ومبرر وجودها،
والاستراتيجية تنشغل بمستقبل المنظمة ورؤيتها.

إضاءة 73



ما الذي يجب على **الاستراتيجية** فعله لكي تكون في خدمة **التنظيم**؟

إضاءة 74

إلى أي حد تستطيع **استراتيجية** الأصل فيها المبادرة واستغلال الفرص أن تخدم **تنظيما** الأصل فيه الضبط والانضباط؟

إضاءة 75

إن **الاستراتيجية** تُوَجّه **التنظيم** الذي يُوَجّهُها، وتغذي التنظيم وتنتج عنه. فهما **يتفاَعلان في حركة دائرِية أو لولبية** حسب طبيعتهما: تنظيم مغلق يتفاعل في حلقة دائرية سحرية مع استراتيجية غبية، أو تنظيم رشيق يتفاعل في حركة لولبية فعالة مع استراتيجية ذكية. سباق فئران أو طريق سريع.

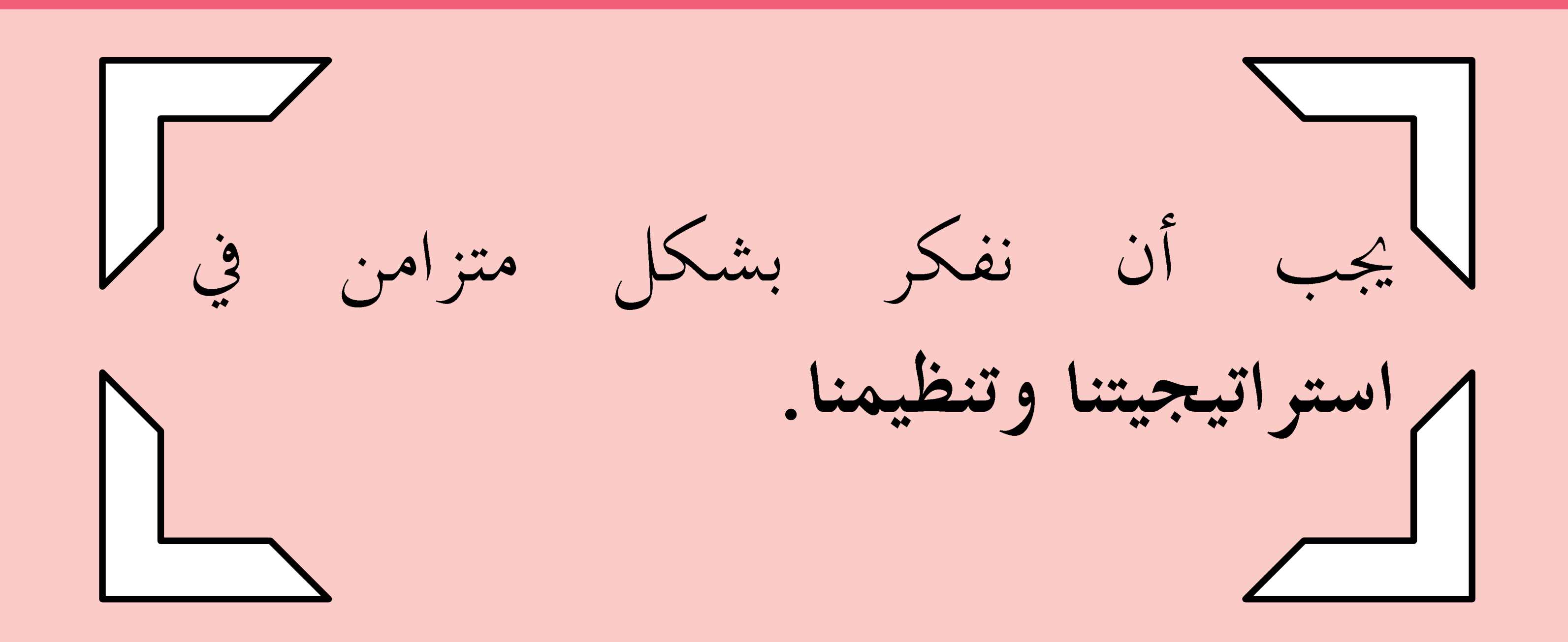
إضاءة 76

عندما نفشل في التقدم في **الحركة اللولبية** نقع في **مصْيَدة الحركة الدائرية**. وعندما ننجح في التقدم في الحركة اَللولبية يكون عندنا "**تنظيم مرن**" متوثب وجاهز للقفز في أول فرصة تتاح «**للاستراتيجية الذكية**».

إضاءة 77

إن **الاستراتيجية والتنظيم عمليتان متزامنتان**، ويجب أن نفكر بشكل متزامن في تطوير استراتيجيتنا الذكية وتنظيمنا الرشيق المتوثب، أي في ربط **أهداف** تتميز بالدقة والوضوح والطموح **بأفعال** تتسم بالعمق والتكامل والاستمرارية في حركة لولبية فعالة.

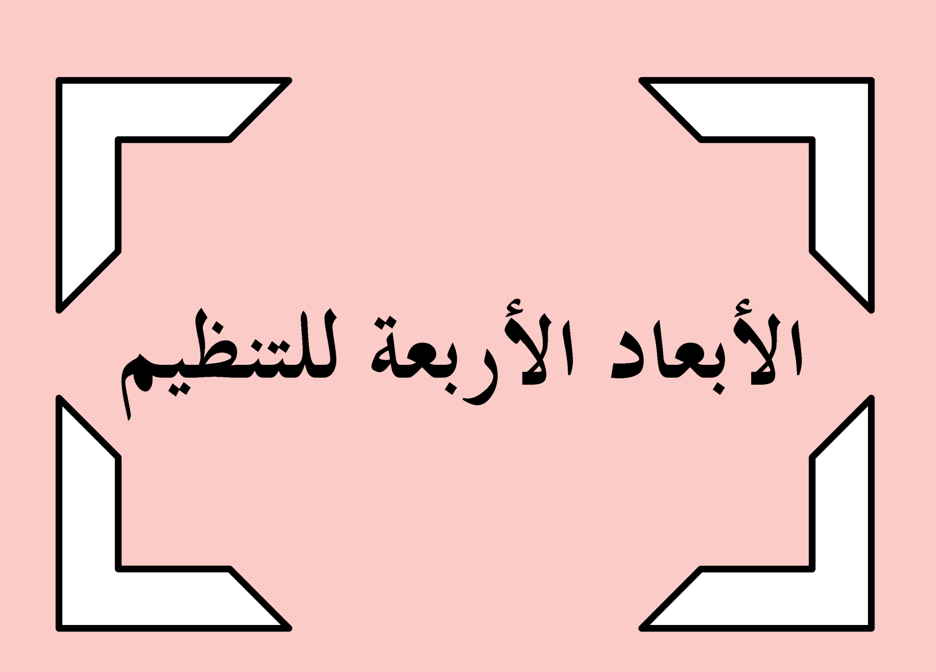
إضاءة 78



إضاءة 79

من الغباء أن تُضَيِّع **استراتيجية** جهودها في ترويض **تنظيم** لا يرقى لمتطلباتها، كما أنه من الحمق أن يستنفذ **تنظيم** طاقته في مقاومة **استراتيجية** لا تعنيه.

إضاءة 80

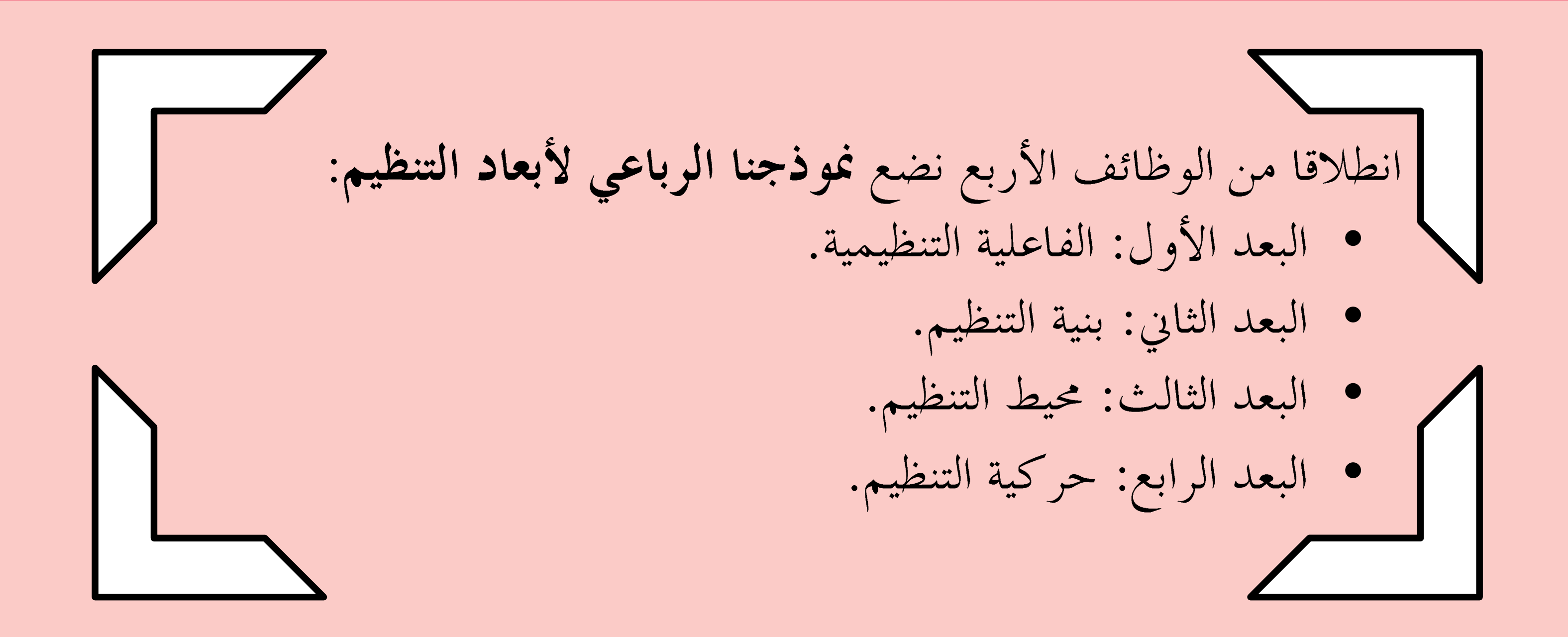

الأبعاد الأربعة للتنظيم

النماذج العلمية، متى كانت مصممة بشكل دقيق وفعال، هي وسيلتنا **للفهم** العميق للواقع **والفعل** المؤثر فيه.

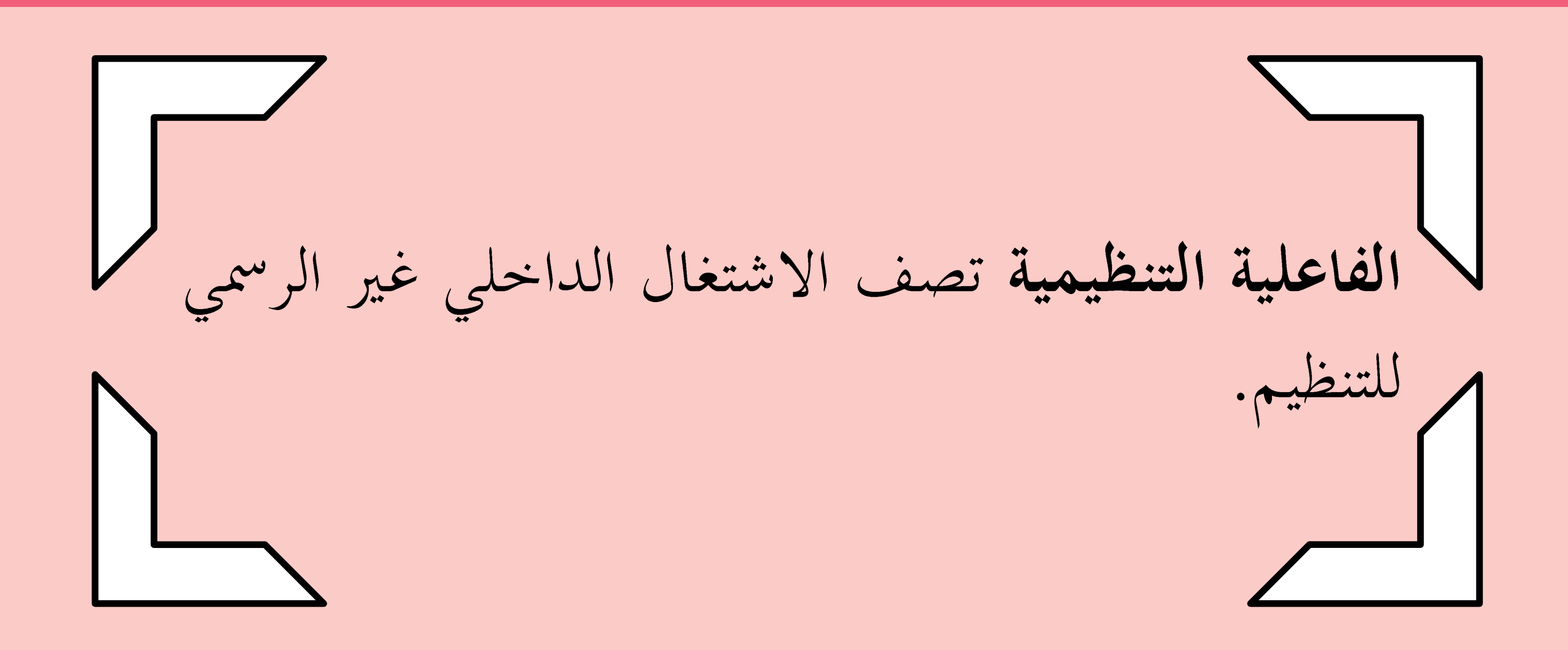
إضاءة 81

قيادة التنظيم وإدارته تدور حول **أربع وظائف: الفاعلية** التنظيمية، وضبط **البنية** التنظيمية، وانسجام التنظيم مع **محيطه** الخارجي، **وحركية** تطور التنظيم.

إضاءة 82

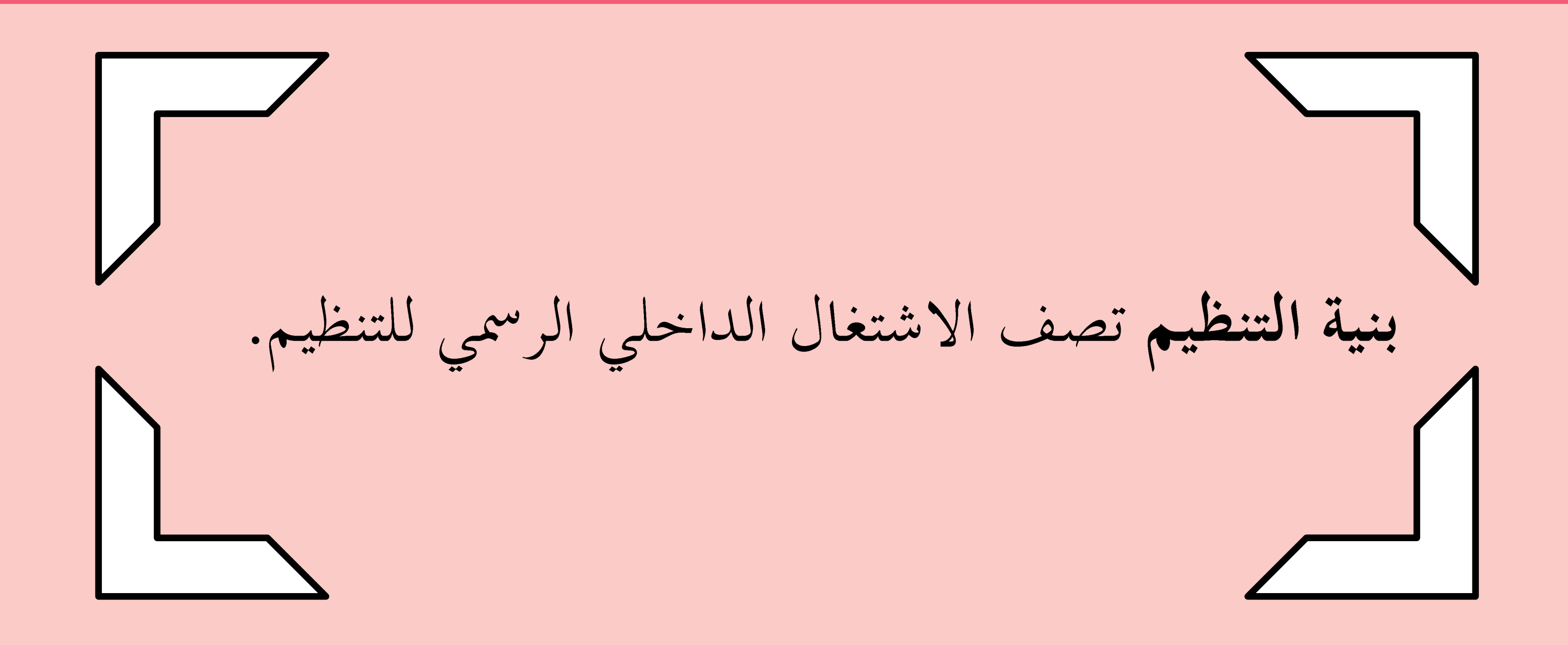

انطلاقا من الوظائف الأربع نضع **نموذجنا الرباعي لأبعاد التنظيم**:
- البعد الأول: الفاعلية التنظيمية.
- البعد الثاني: بنية التنظيم.
- البعد الثالث: محيط التنظيم.
- البعد الرابع: حركية التنظيم.

إضاءة 83



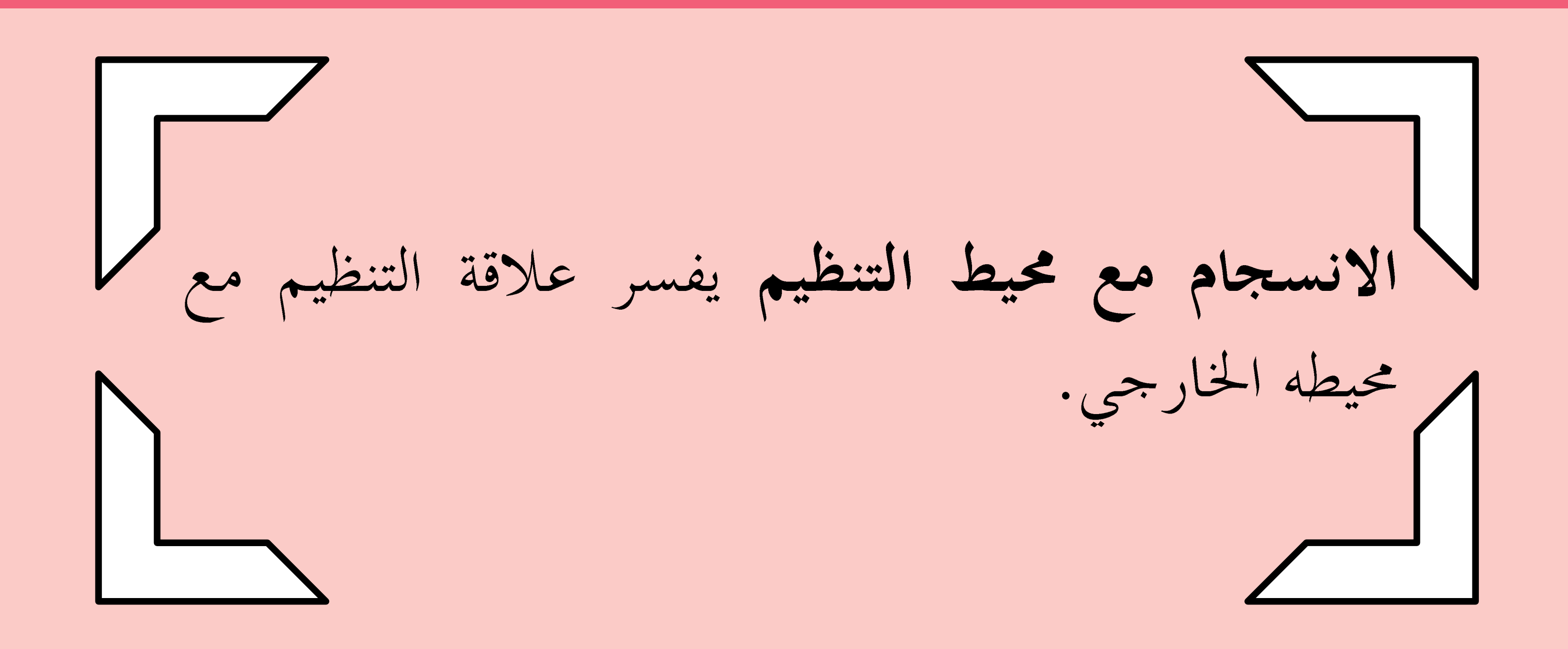
الفاعلية التنظيمية تصف الاشتغال الداخلي غير الرسمي للتنظيم.

إضاءة 84



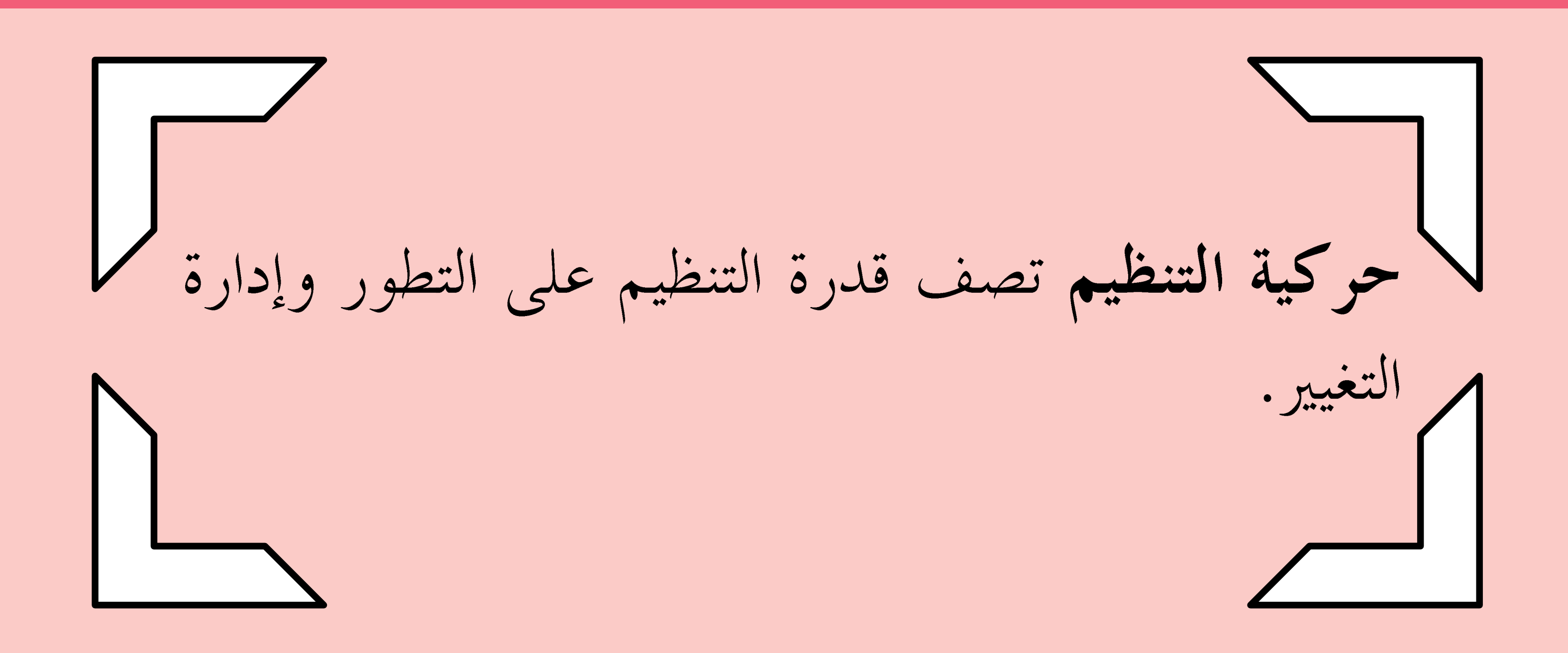
بنية التنظيم تصف الاشتغال الداخلي الرسمي للتنظيم.

إضاءة 85

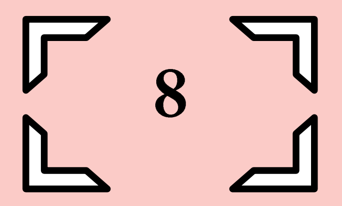


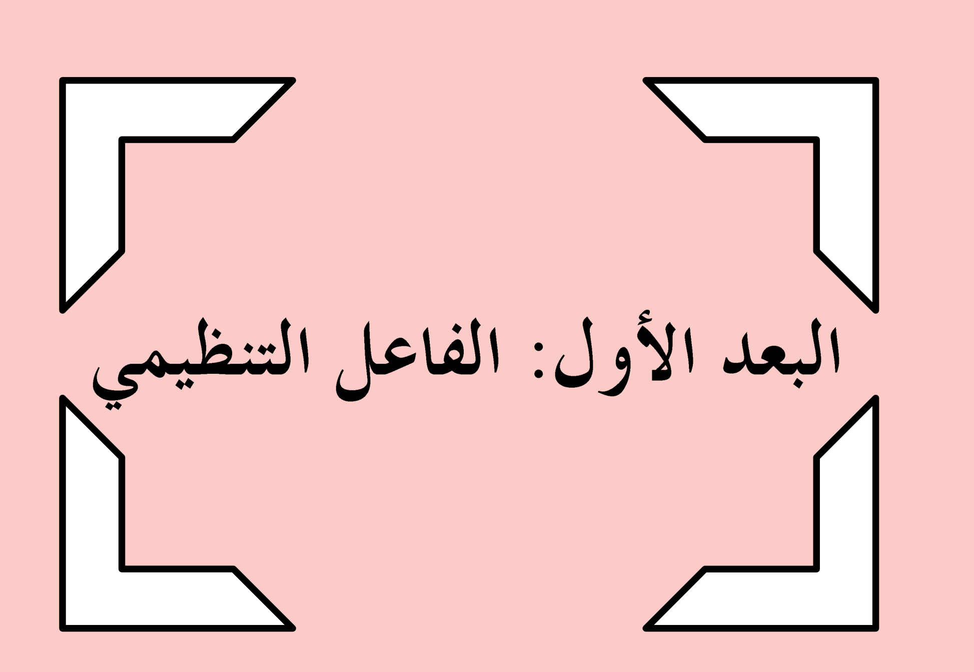
الانسجام مع محيط التنظيم يفسر علاقة التنظيم مع محيطه الخارجي.

إضاءة 86



إضاءة 87



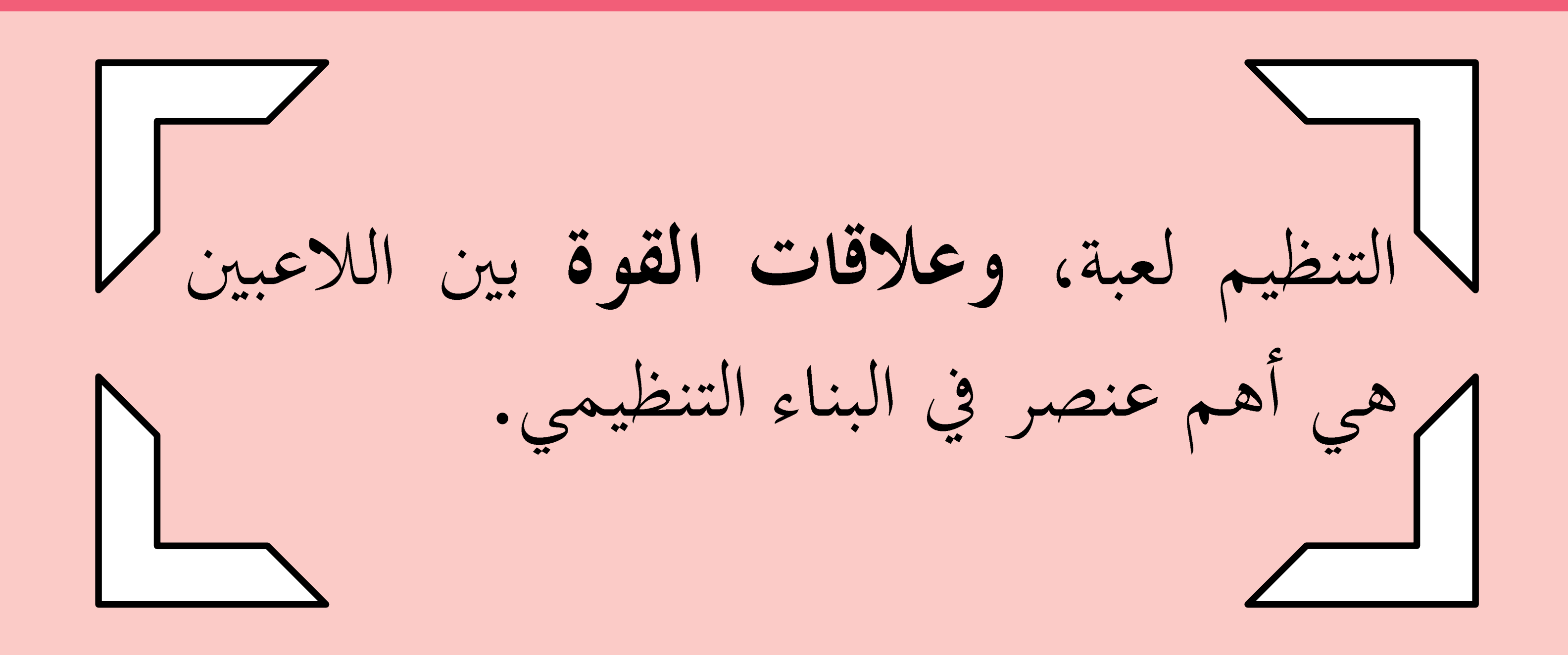


البعد الأول: الفاعل التنظيمي

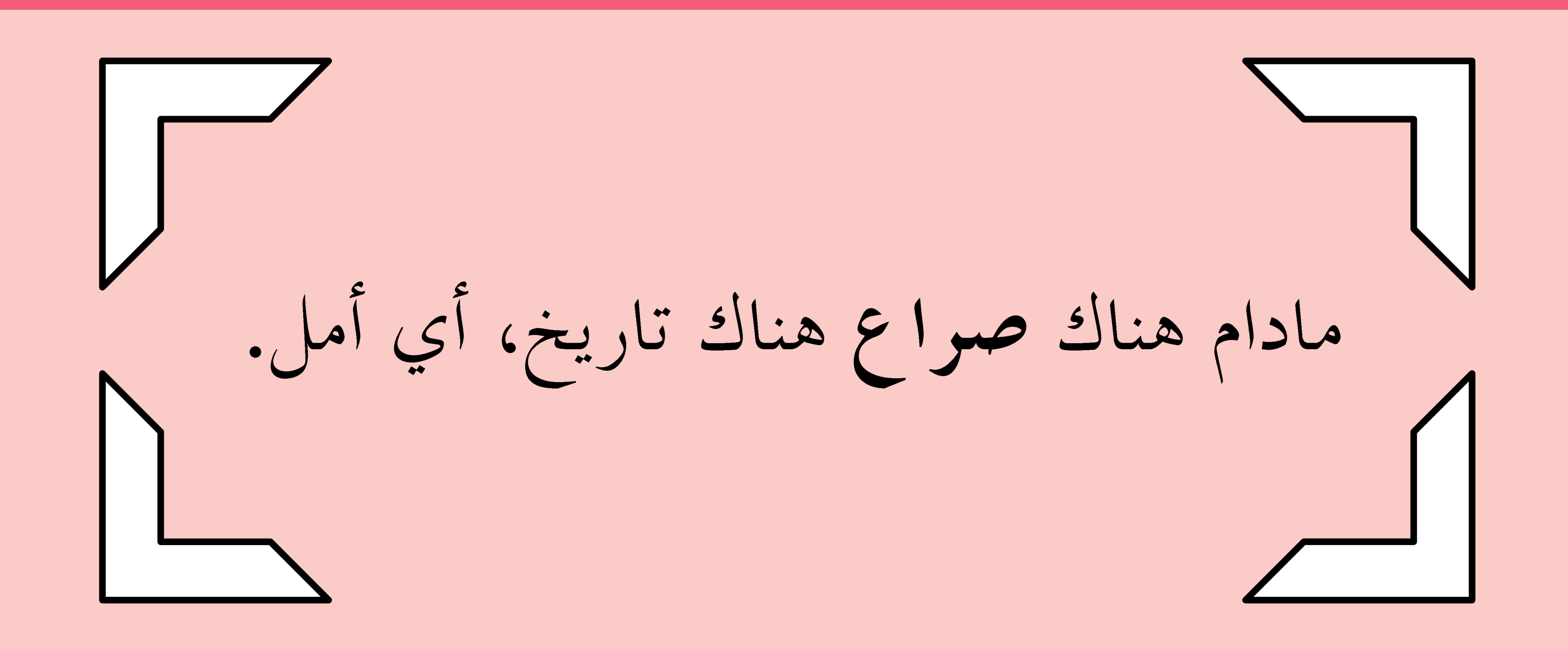
تُخفي **المقاربات التقنية** لعلم الإدارة حقيقة اللعبة التنظيمية وتُحَوِّل انتباه الأفراد عن علاقات القوة القائمة بين الفاعلين التنظيميين وعن المصالح الفردية والفئوية الموجودة داخل التنظيم. هنا يمثل **علم الاجتماع** ركيزة أساسية لبناء وعي تنظيمي تدافعي يساهم في ضمان توازن الحقوق والواجبات داخل المنظمات.

التنظيم **لعبة** قائمة على لاعبين تنظيميين، وحواجز عند الدخول، وقواعد لِلّعب، ورهانات تعطي لِلّعب معناه واتجاهه، وجمهور مَن المتفرجين الطَّيِّبين يحتَاج لمدارس خاصة لتعليمه الفاعلية التنظيمية.

إضاءة 89


التنظيم لعبة، **وعلاقات القوة** بين اللاعبين
هي أهم عنصر في البناء التنظيمي.

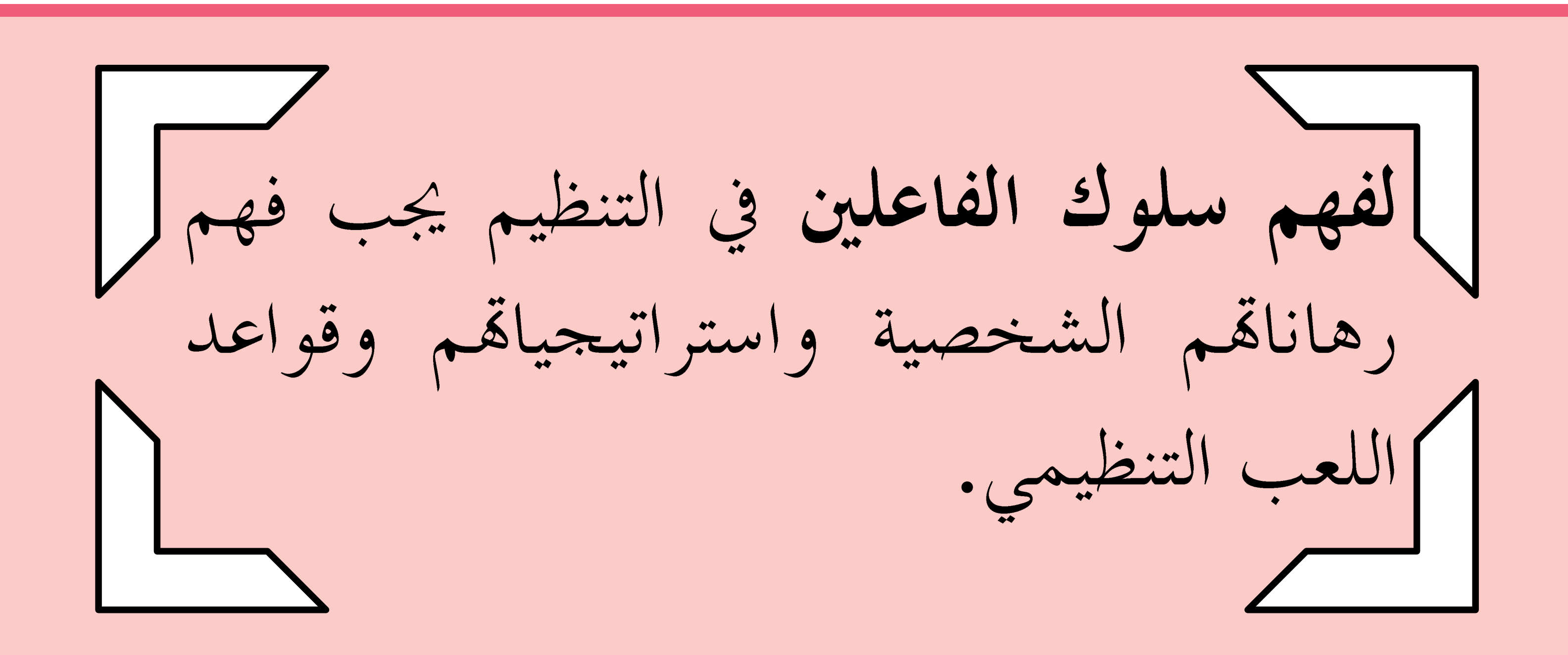
إضاءة 90



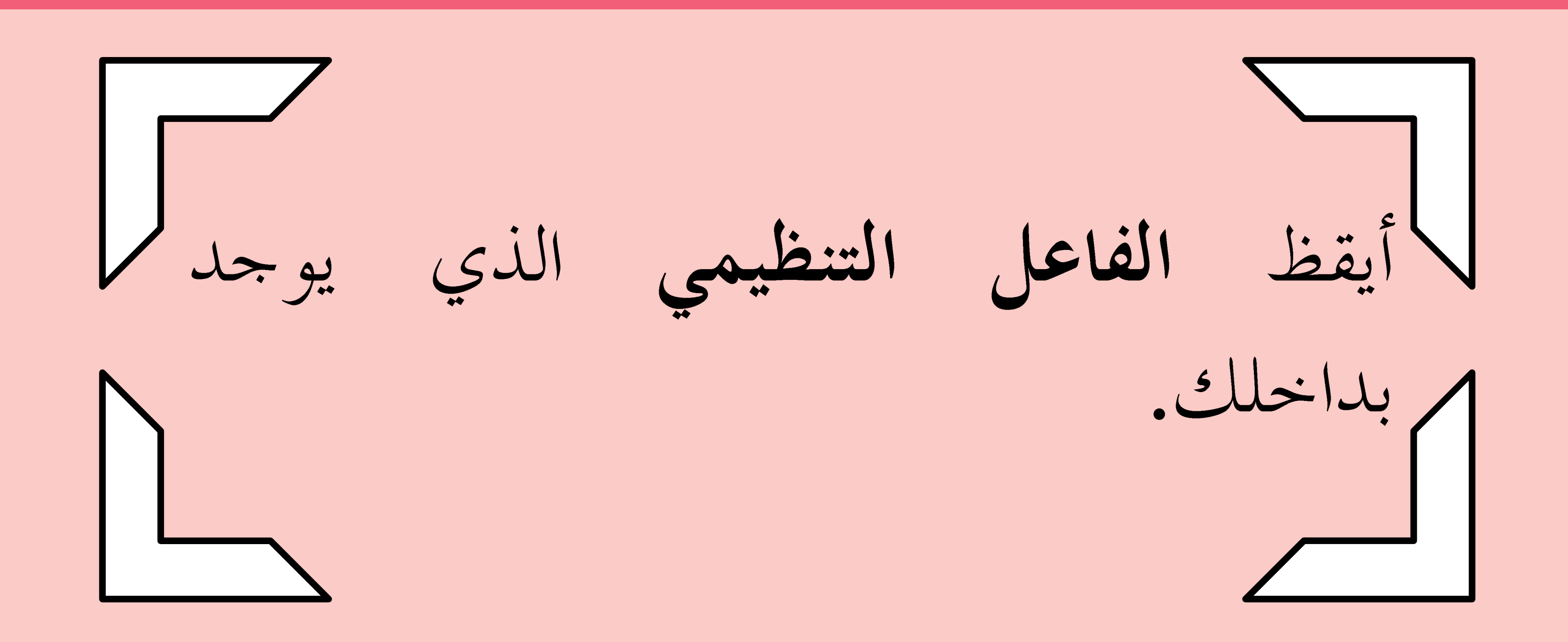
إضاءة 91

أن يتولد لديك شعور بالحاجة إلى **السلطة،** وأن تفكر في امتلاكها، وأن تمتلكها فعليا، وأن تفكر في استخدامها، وأن تستخدمها، وأن يكون استخدامك لها فعالا ويعطي نتائج، وأن تفكر في استخدام هذه النتائج للتفاوض، وأن تفاوض، وأن تنجح في التفاوض وتحقق مكاسب، وأن تتابع رحلة امتلاك المزيد من السلطة لتحقيق المزيد من المكاسب.. تلك هي الرحلة التي لم يتولد بعد لدى الطبيبين شعور بالحاجة إليها.

إضاءة 92


لفهم سلوك الفاعلين في التنظيم يجب فهم
رهاناتهم الشخصية واستراتيجياتهم وقواعد
اللعب التنظيمي.

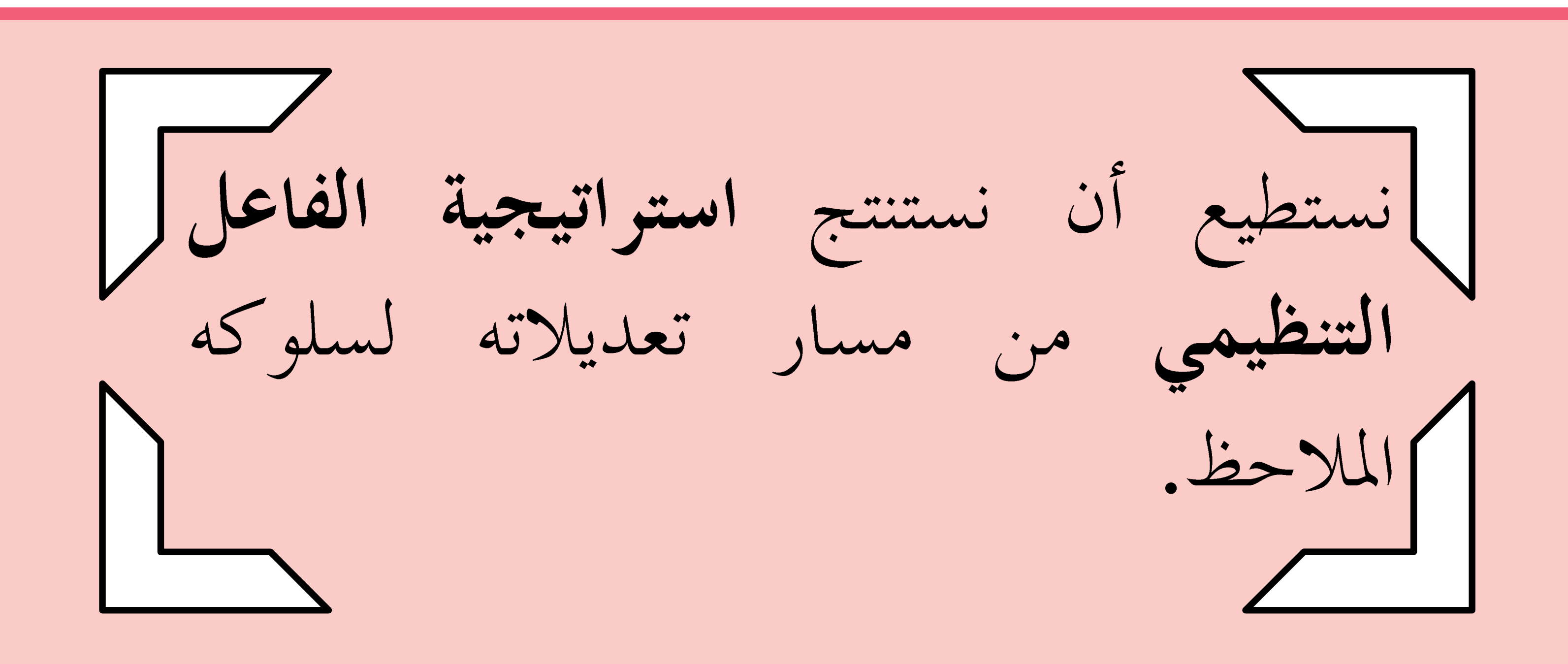
إضاءة 93



إضاءة 94

لا يمكن فهم المنظمات وطريقة اشتغالها بدون فهم **سلوك الفاعل التنظيمي** ورهاناته واستراتيجيات الفاعلين في إدارة علاقات القوة بينهم.

إضاءة 95



نستطيع أن نستنتج **استراتيجية الفاعل التنظيمي** من مسار تعديلاته لسلوكه الملاحظ.

إضاءة 96

لا يمكن تحليل سلوك الفاعل التنظيمي إلا داخل **حقل السلطة**، ومن خلال تأويل تكيفه العقلاني مع علاقات السلطة.

إضاءة 97

الذين يبحثون عن **الأمن التنظيمي** يستثمرون في **الطيبة التنظيمية**، أما الذين يبحثون عن **الاستقلال التنظيمي** فيستثمرون في **الفاعلية التنظيمية**.

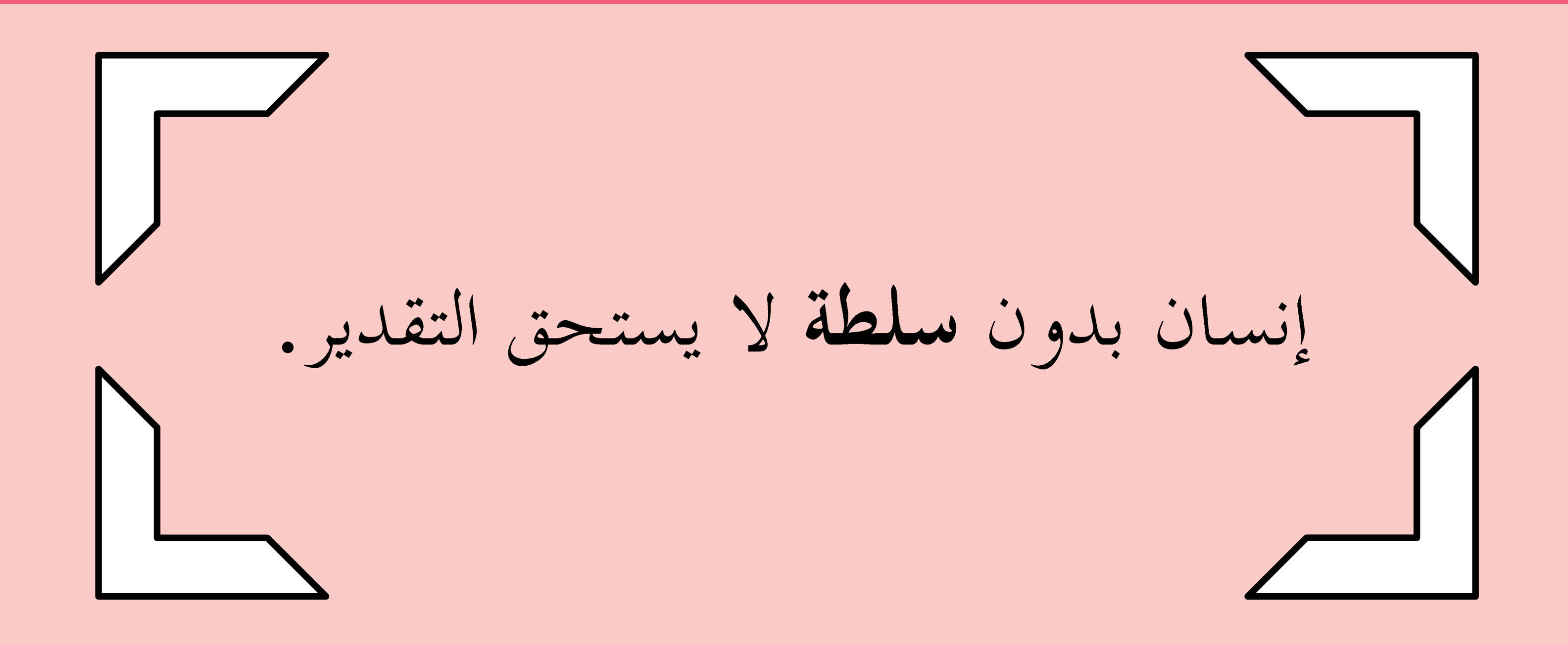
إضاءة 98

توجد ثلاث مدارس في **الذكاء التنظيمي الاستراتيجي:** الأولى تساهم في خلق منظمات غنية وعاملين أغنياء، والثانية تساهم في خلق منظمات غنية وعاملين فقراء، والثالثة تساهم في خلق منظمات فقيرة وعاملين أغنياء.

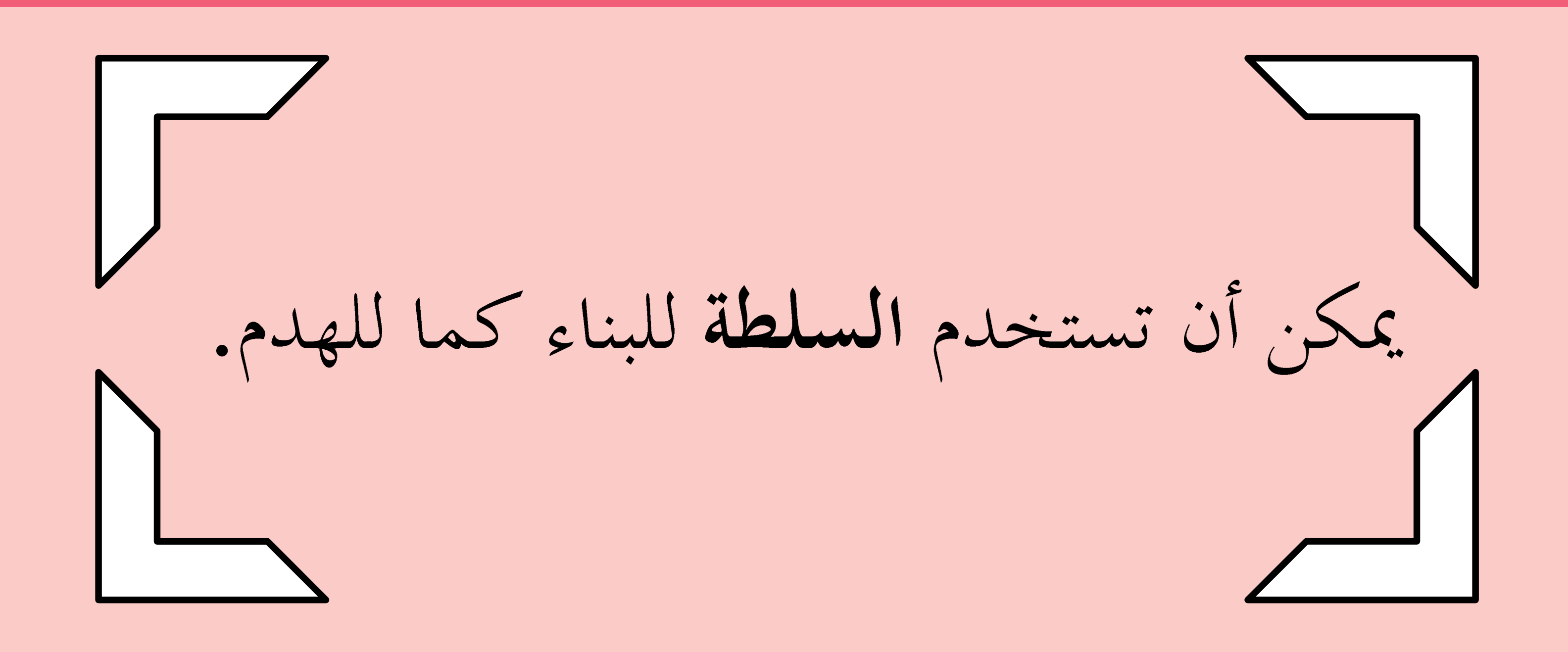
إضاءة 99

على **المنظمة** أن تحقق أهدافها دون المساس بأهداف أفرادها. وعلى **الفرد** أن يحقق أهدافه الشخصية دون المساس بأهداف المنظمة.

إضاءة 100



إضاءة 101



إضاءة 102

التنظيم الديمقراطي هو التنظيم الذي تكون فيه معدلات الفاعلية التنظيمية مرتفعة. فكلما واجهنا السلطة بالسلطة قلت النزعات الاستبدادية وحلّ محلها **الاعتماد المتبادل** بين الفاعلين التنظيميين.

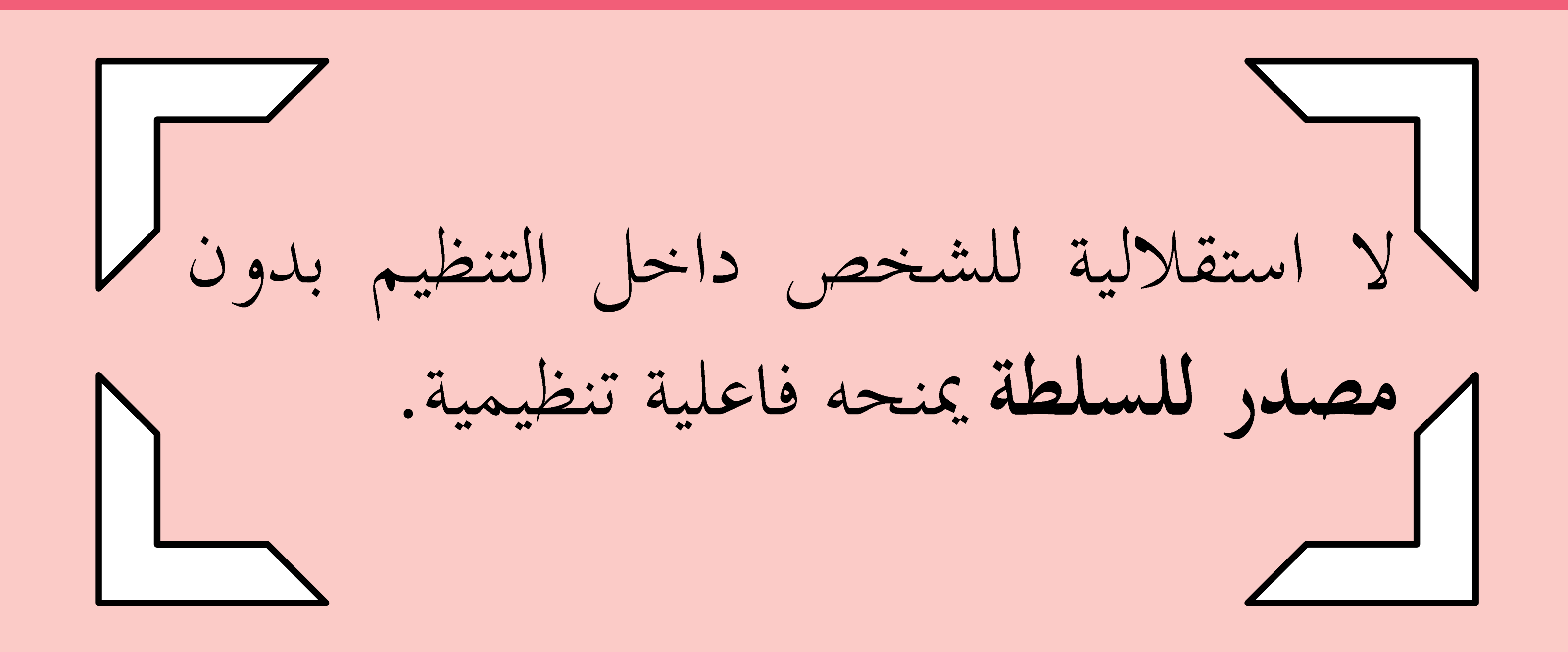
إضاءة 103

يجب عدم الخلط بين السلطة **ومصادر السلطة**. فالخبرة والعلاقات والمعلومة والقاعدة والتبعية العاطفية لا يمثلون بذاتهم سلطة، وإنما مصدر للسلطة.

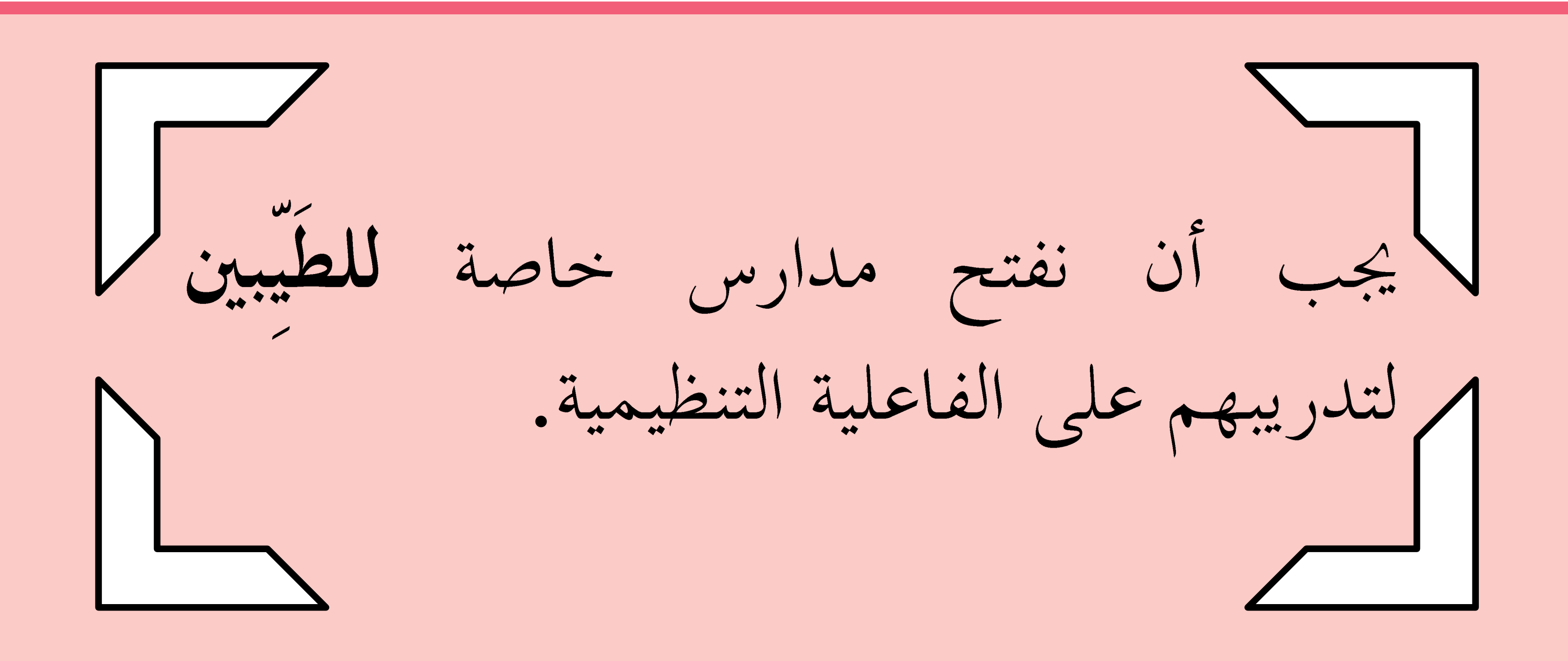
إضاءة 104

لكي يتحول **مصدر للسلطة** إلى سلطة فعلية يحتاج الفاعل التنظيمي إلى استخدام مصدر السلطة للتَحَكّم والتفاوض.

إضاءة 105


لا استقلالية للشخص داخل التنظيم بدون **مصدر للسلطة** يمنحه فاعلية تنظيمية.

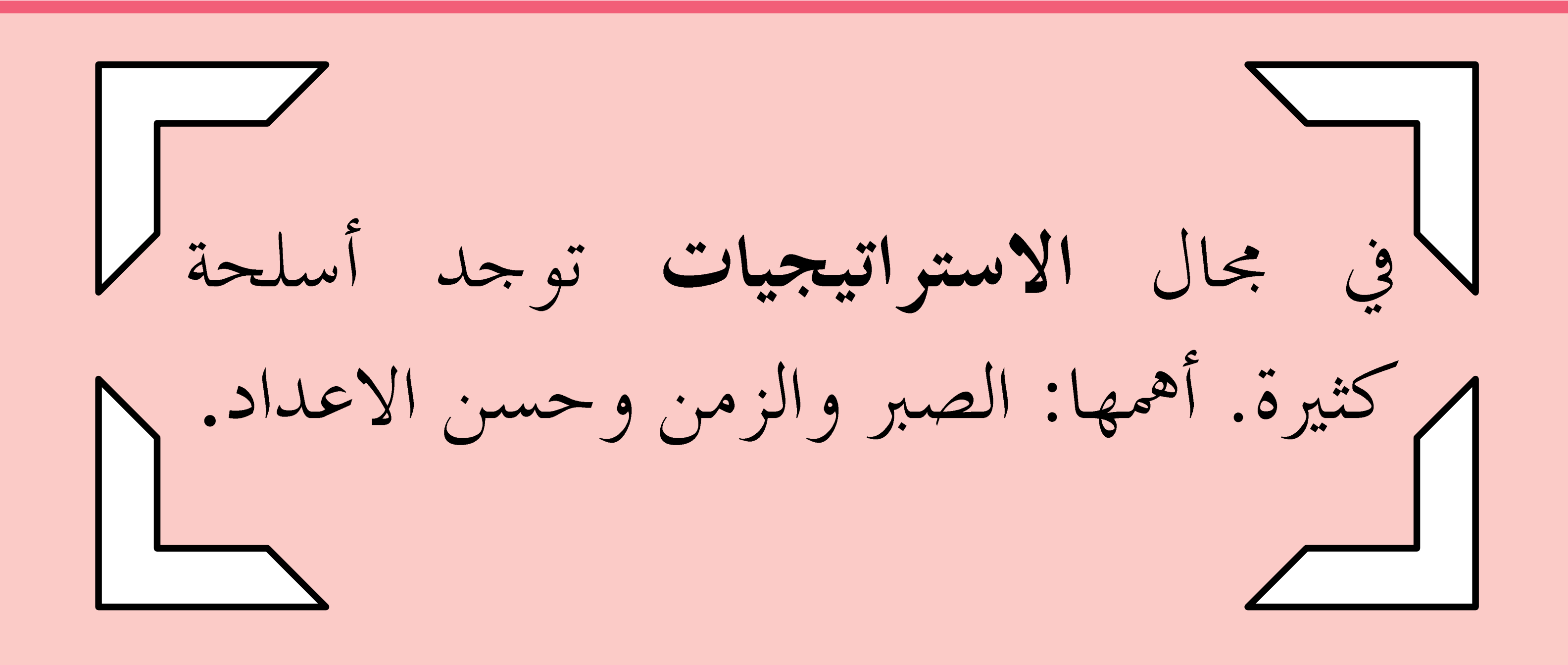
إضاءة 106


يجب أن نفتح مدارس خاصة **للطَّيِّبين**
لتدريبهم على الفاعلية التنظيمية.

إضاءة 107



إضاءة 108


في مجال **الاستراتيجيات** توجد أسلحة
كثيرة. أهمها: الصبر والزمن وحسن الاعداد.

إضاءة 109

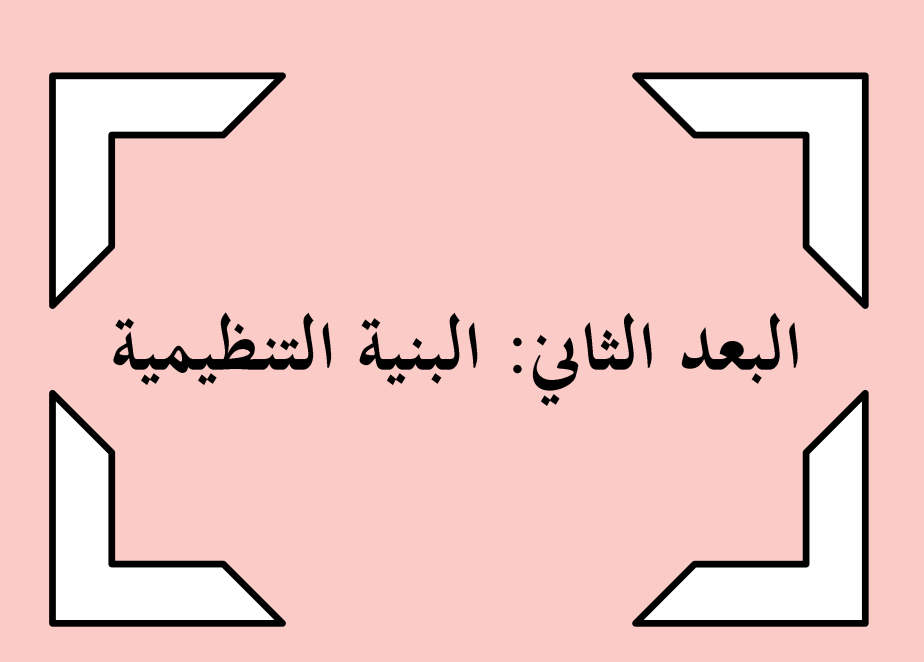
غالبا ما يتجه أصحاب الكفاءة إلى **الفاعلية التنظيمية**، وعديمي الكفاءة إلى **الفاعلية النقابية**.

إضاءة 110

هناك فرق نوعي بين أن ترى في أفراد التنظيم «**طبقة عاملة**» وأن ترى فيهم «**فاعلين تنظيميين**».

إضاءة 111

بدل أن تراهن على **الوعي النقابي** الذي يمنح "**العامل**" عقلية المطالبة بحقوقه، راهن على **الذكاء التنظيمي الاستراتيجي** الذي يمنح "**الفاعل**" الاستعدادات الذاتية والموارد الاستراتيجية الضرورية للمواجهة الهادئة والذكية في معركة امتلاك سلطة تنظيمية أو الحفاظ عليها أو التأثير على من يمتلكها.



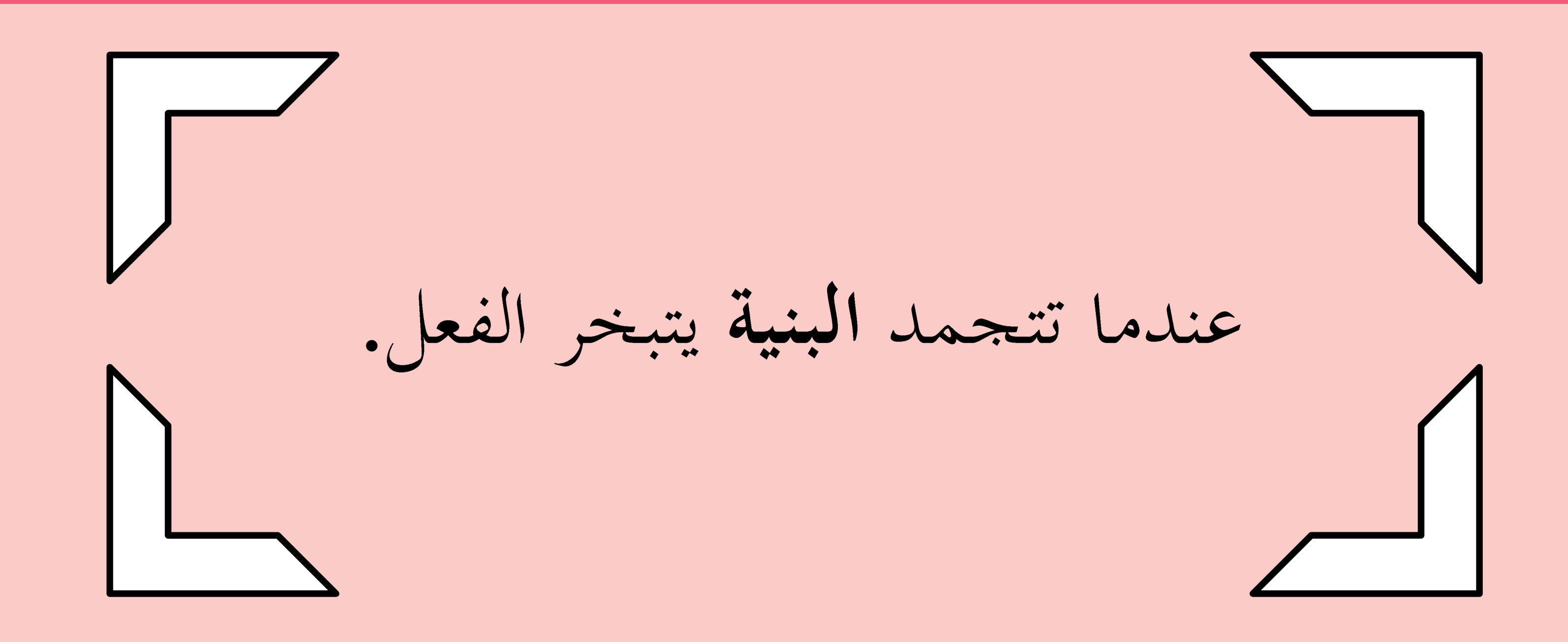
البعد الثاني: البنية التنظيمية

التنظيم، من حيث هو **بنية**، هو المجموع الكلي للوسائل المستخدمة من أجل «**تقسيم**» العمل إلى مهام متمايزة، ومن أجل ضمان «**التنسيق**» الضروري بين هذه المهام بعد ذلك.

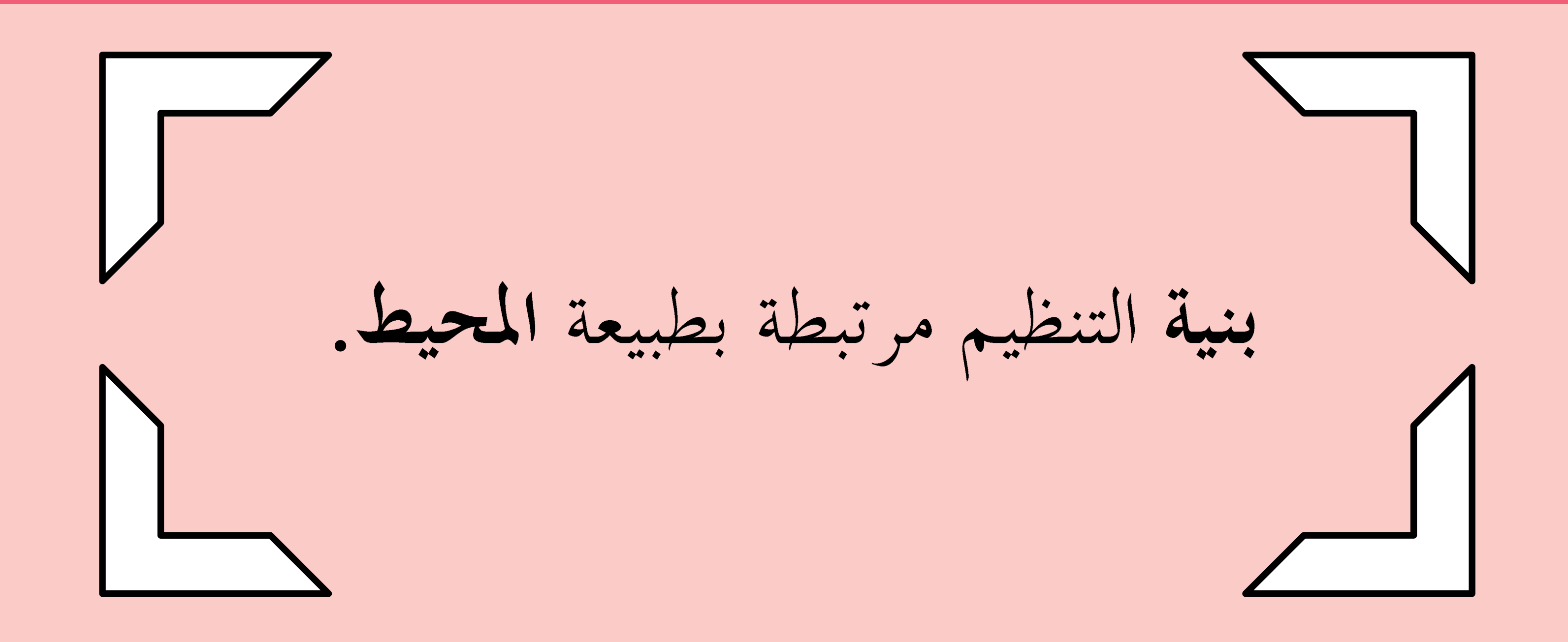
إضاءة 113

فقه التنظيم هو الكيفية العملية **لتقسيم** العمل إلى مهام، **وتنسيقها** بعد ذلك، بالشكل الذي يحقق **فعالية** الوسائل التنظيمية **وكفاءتها**.

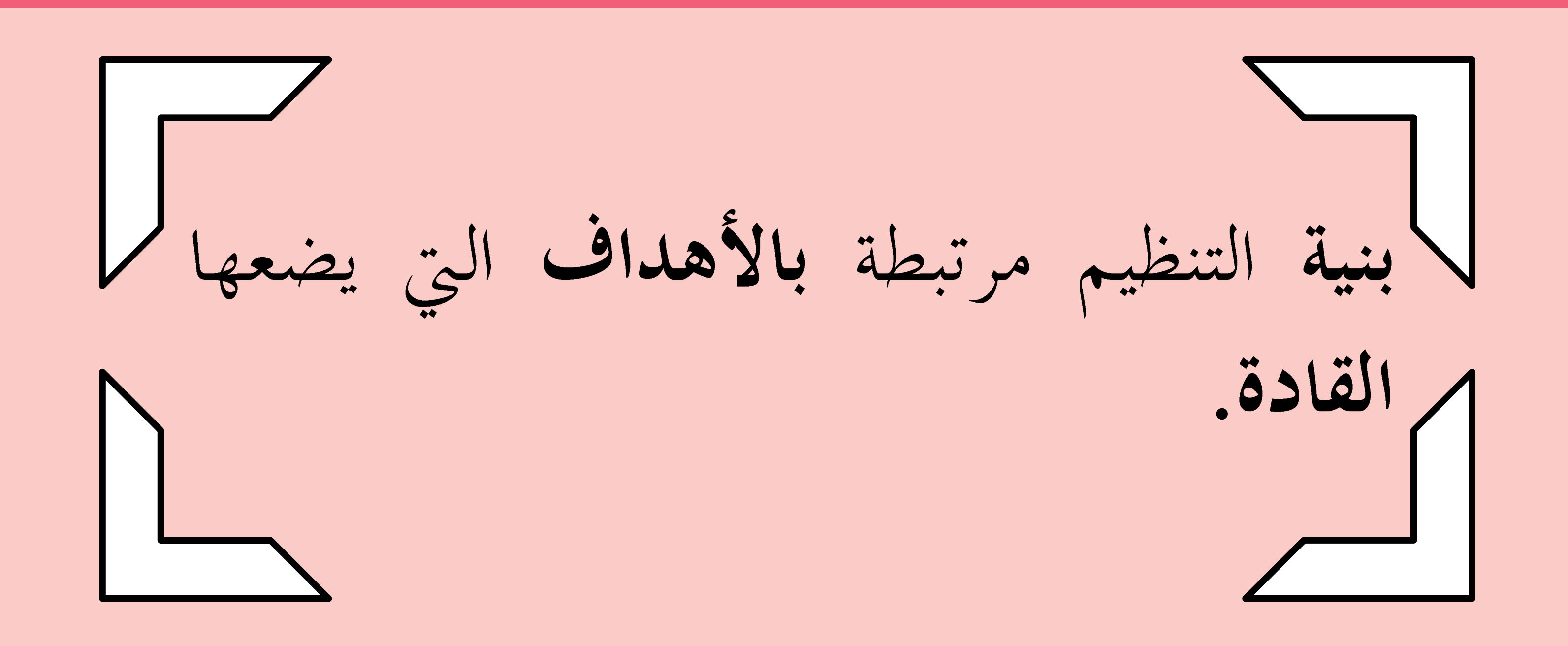
إضاءة 114



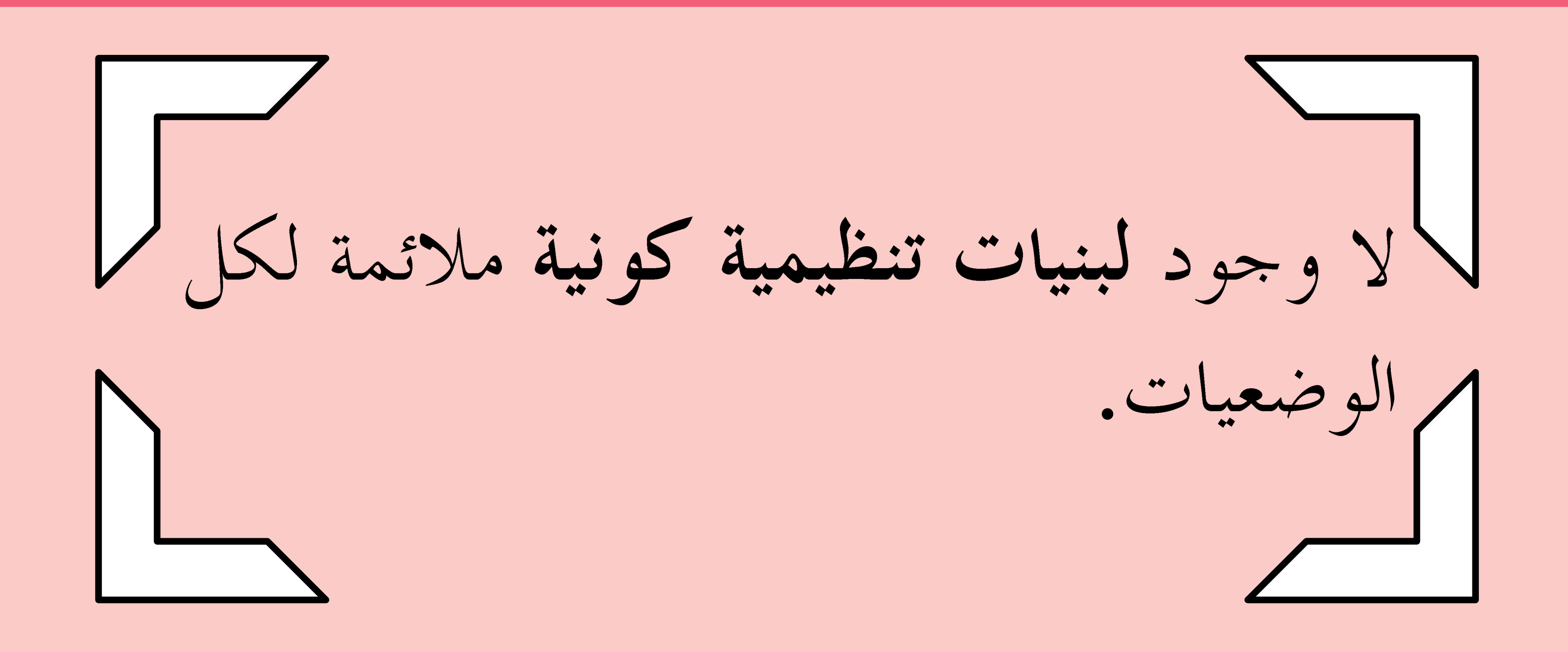
إضاءة 115



إضاءة 116



إضاءة 117


لا وجود **لبنيات تنظيمية كونية** ملائمة لكل الوضعيات.

بين الفاعل والبنية تعارض في الطبيعة؛ **الفاعل** يمتلك هامشاً من الحرية ويسعى إلى امتلاك سلطة واستخدامها لتغيير البنية. **والبنية** تنفي حرية الفاعلين بتحكمها في سلوكهم وتحديدها لحدود اللعبة وقواعدها.

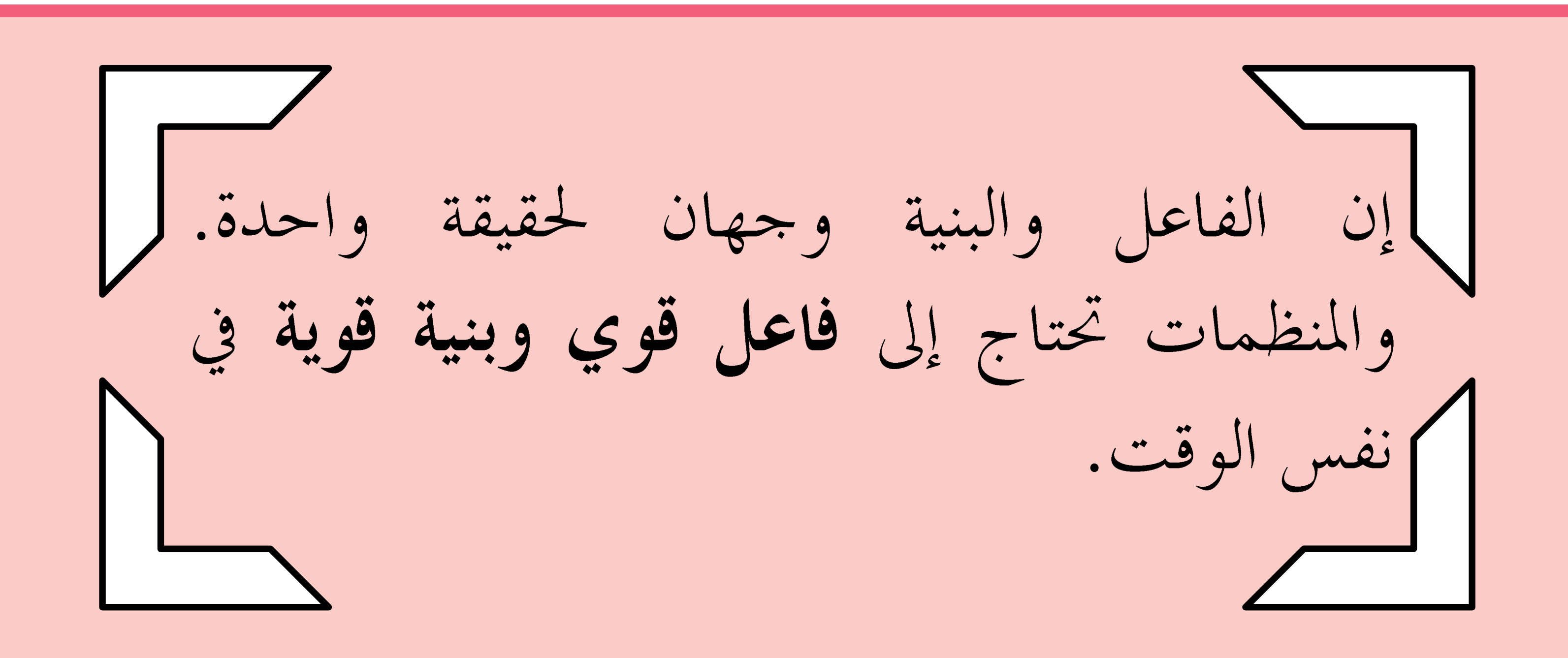
إذا تجاوزنا الاستخدامات المتطرفة لمفهومي الفاعل والبنية فسيتبين لنا أن **الفاعل يصنع البنية التي تصنعه** . عندما تتربص بنا الأزواج الثنائية نلجأ إلى التفكير النسقي الذي يعلمنا أن السبب هو النتيجة.

إضاءة 120

إن كلا من الفاعل والبنية له طبيعته الخاصة به وأنشطته المميزة له، لكن بينهما تكاملا وظيفيا؛ **فعمل البنية مكمل لعمل الفاعل**، ولا يمكن لأحدهما أن يكون بديلا عن الآخر.

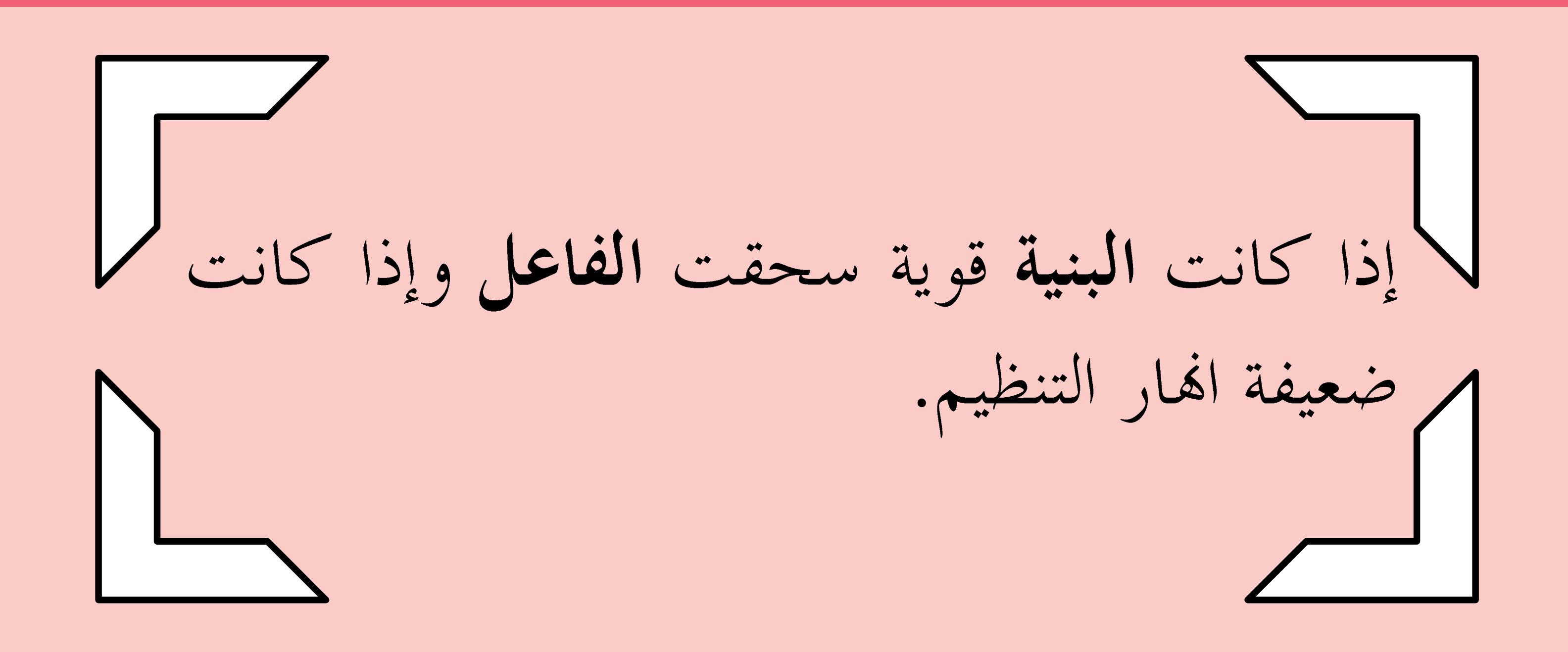
إن أحد أكبر التحديات التي تواجه المنظمات اليوم هو تحدي الجمع بين **الفاعل التنظيمي القوي والبنية التنظيمية القوية** بحيث تكون كل واحدة منهما داعمة بقوتها للأخرى وضامنة، من موقع طبيعتها ووظيفتها، لتوازن وفعالية التنظيم.

إضاءة 122

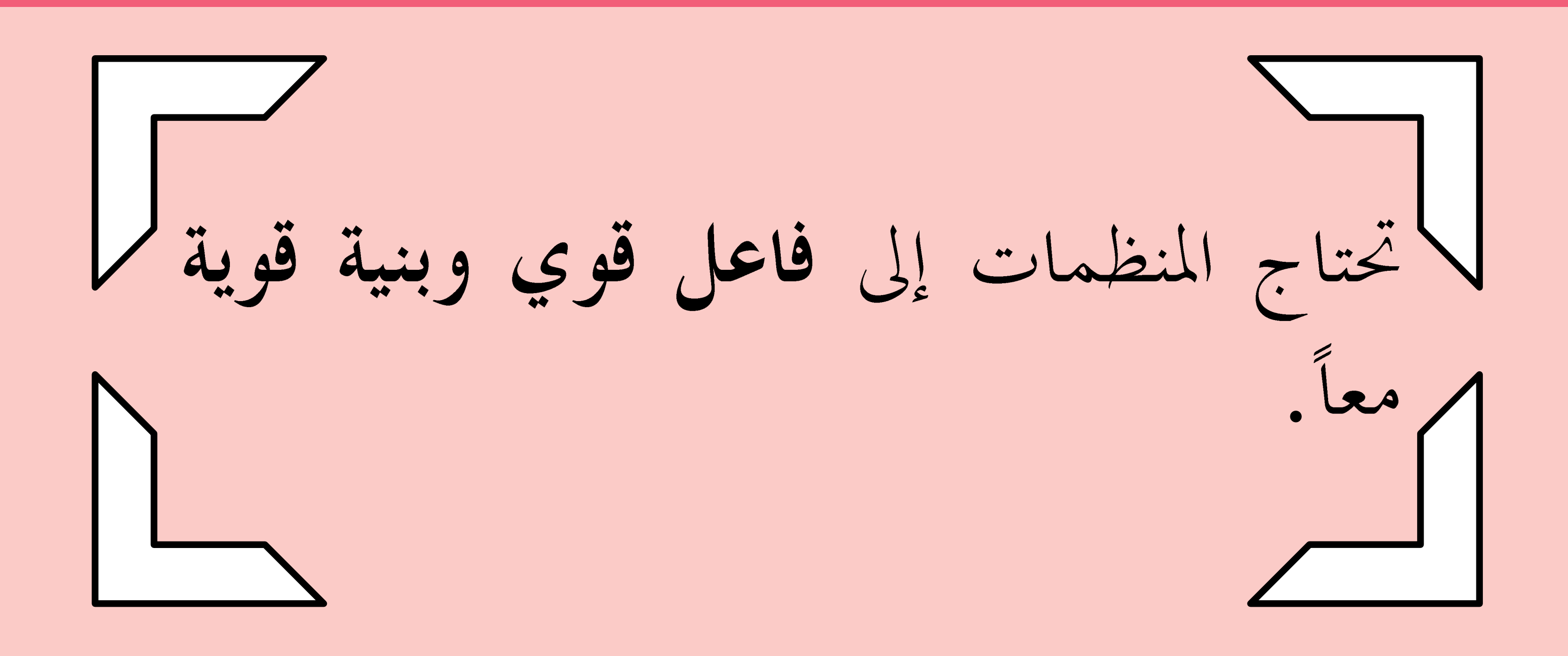


إن الفاعل والبنية وجهان لحقيقة واحدة. والمنظمات تحتاج إلى **فاعل قوي وبنية قوية** في نفس الوقت.

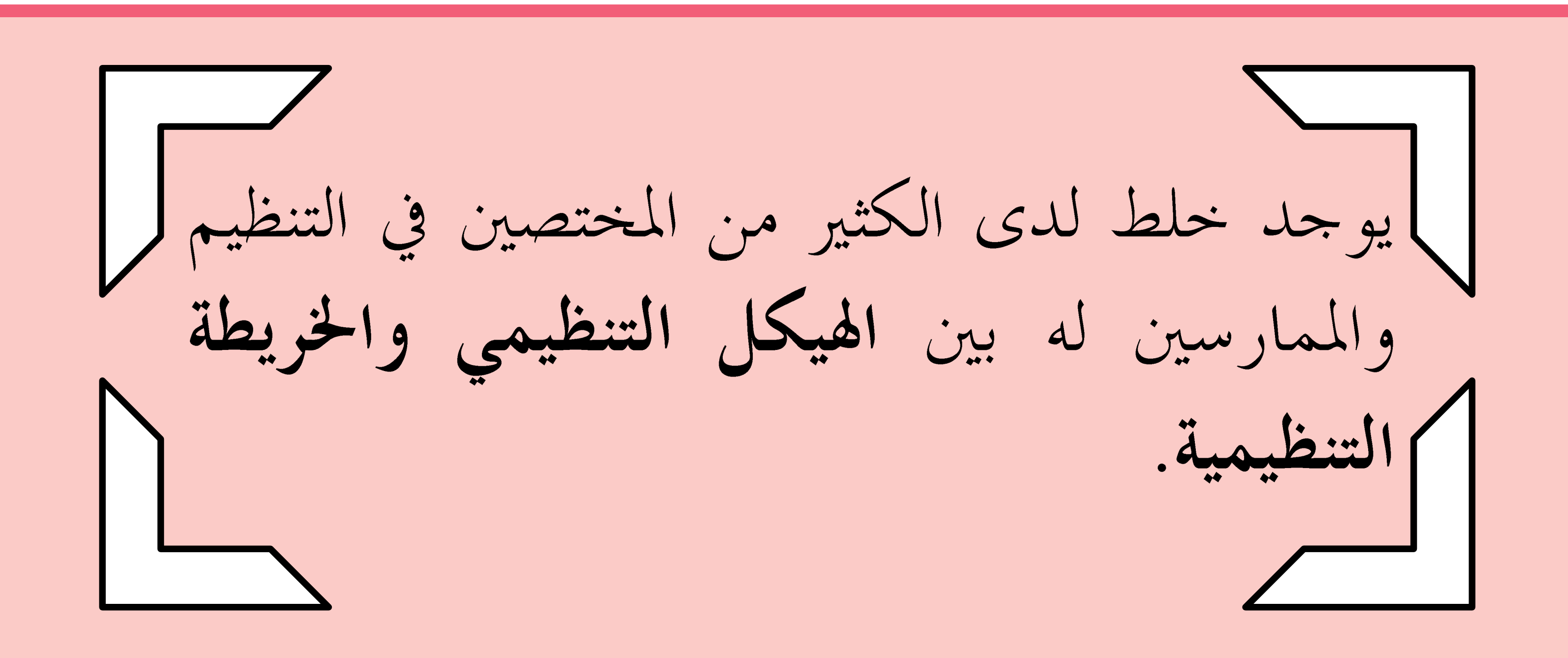
إضاءة 123


إذا كانت **البنية** قوية سحقت **الفاعل** وإذا كانت
ضعيفة انهار التنظيم.

إضاءة 124



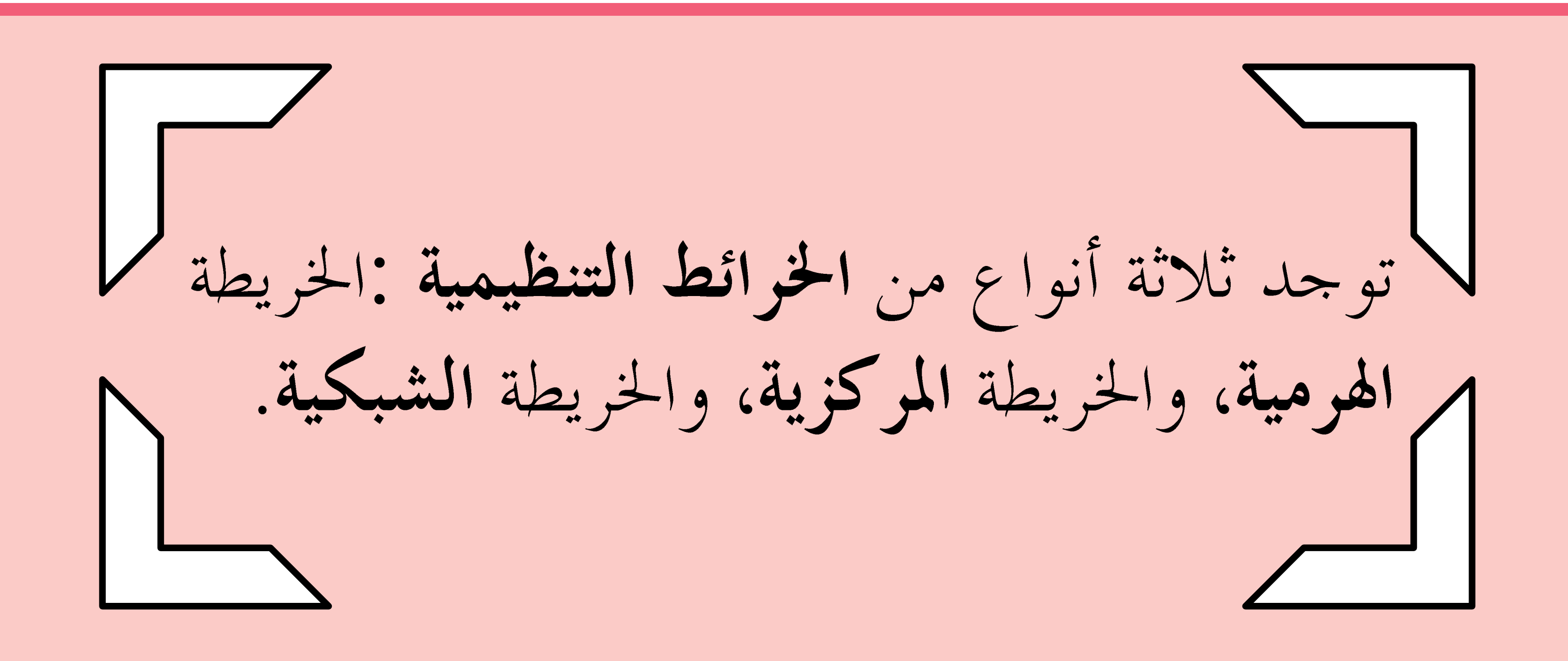
إضاءة 125



يوجد خلط لدى الكثير من المختصين في التنظيم والممارسين له بين **الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية**.

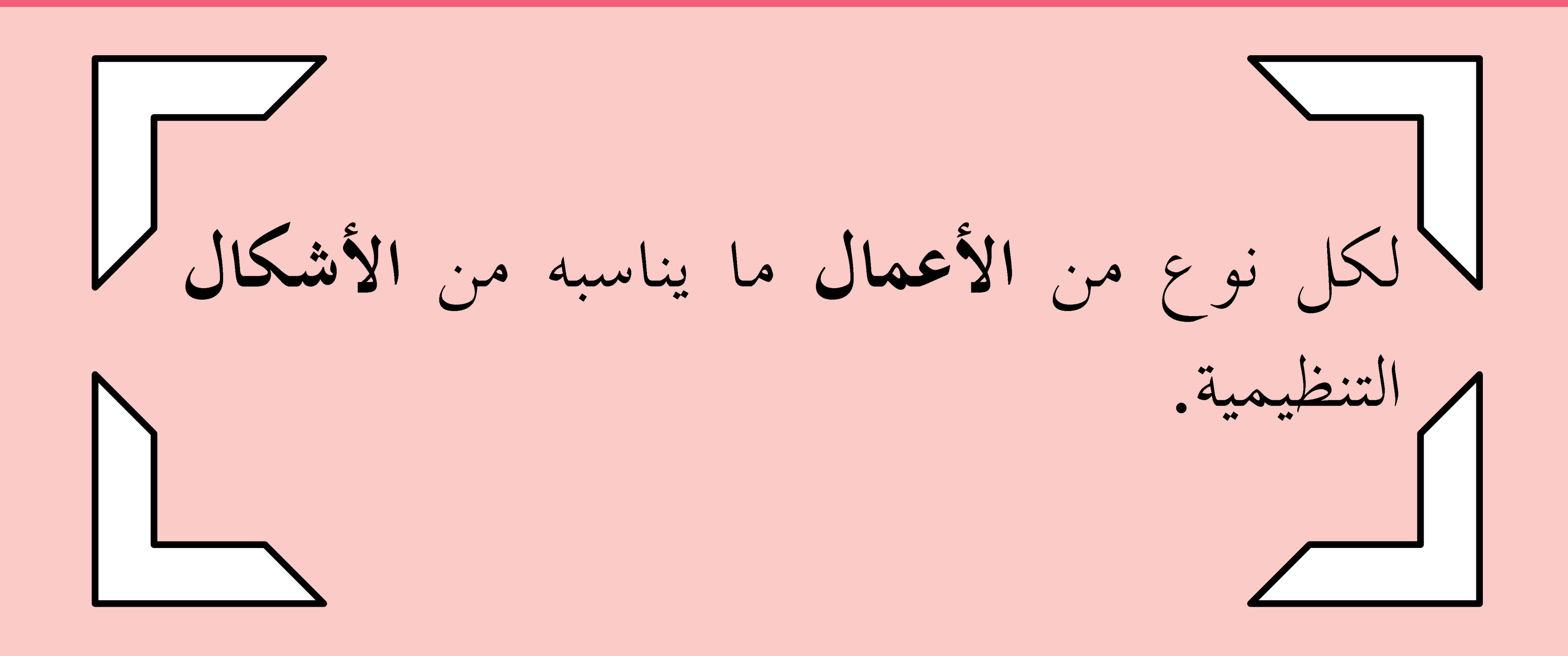
إضاءة 126

الخريطة التنظيمية هي مجرد رسم بياني يُستخدم لتوضيح **الهيكل التنظيمي** وتجسيده من خلال وصف توزيع المهام والصلاحيات ومراكز السلطة والعلاقات التي تربط بين مختلف أقسام المنظمة.

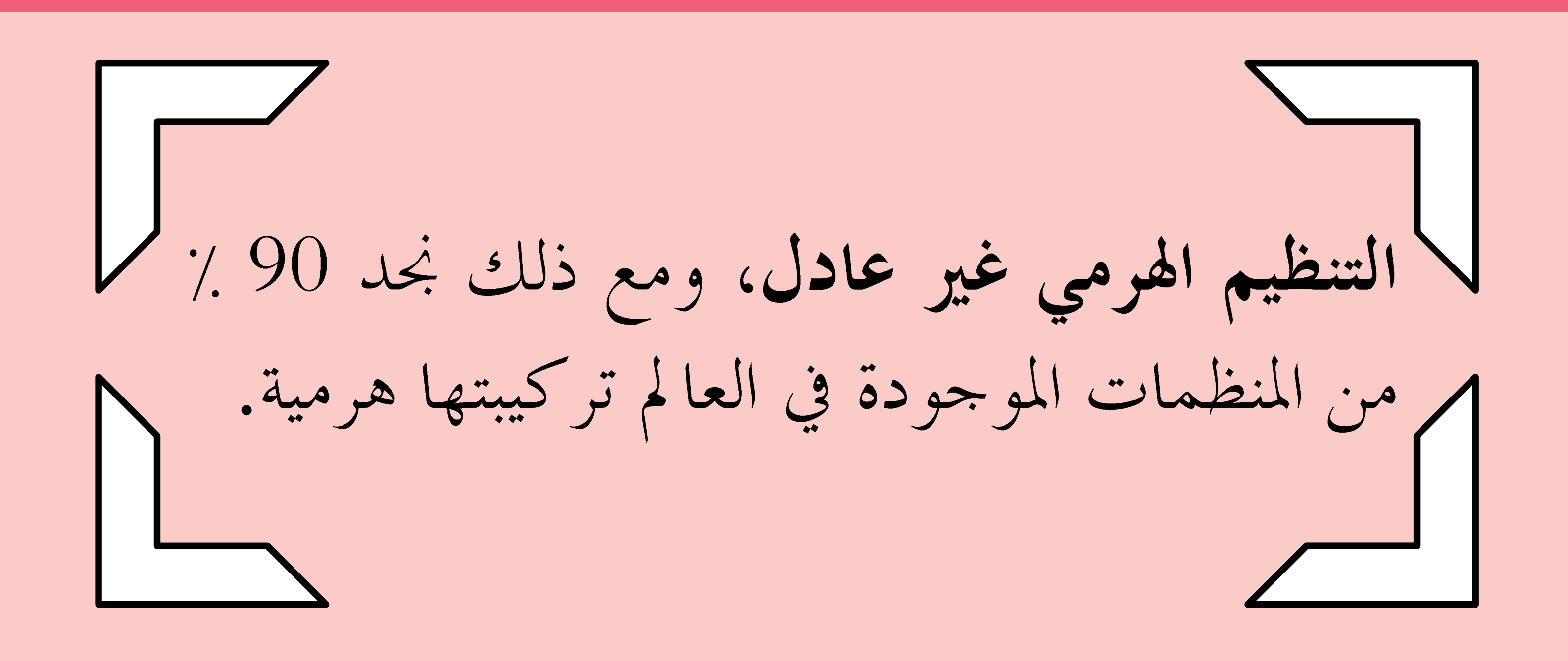


توجد ثلاثة أنواع من **الخرائط التنظيمية** :الخريطة **الهرمية**، والخريطة **المركزية**، والخريطة **الشبكية**.

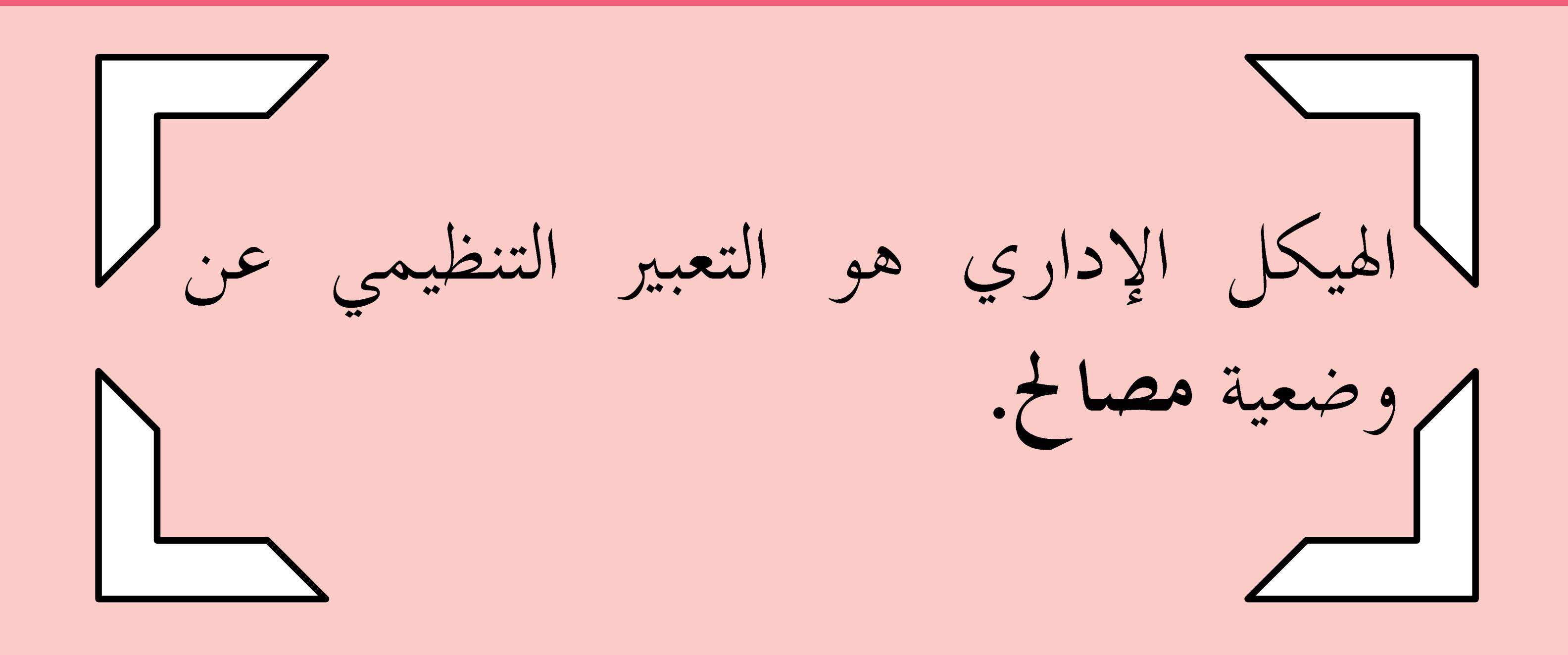
إضاءة 128



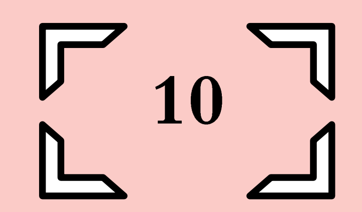
إضاءة 129

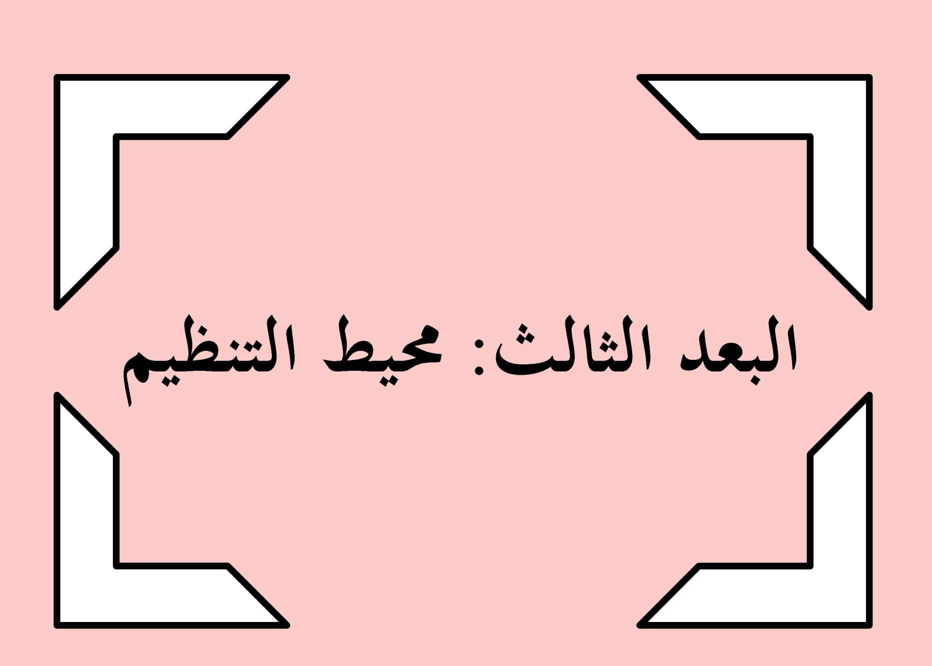

التنظيم الهرمي غير عادل، ومع ذلك نجد 90 ٪
من المنظمات الموجودة في العالم تركيبتها هرمية.

إضاءة 130



إضاءة 131

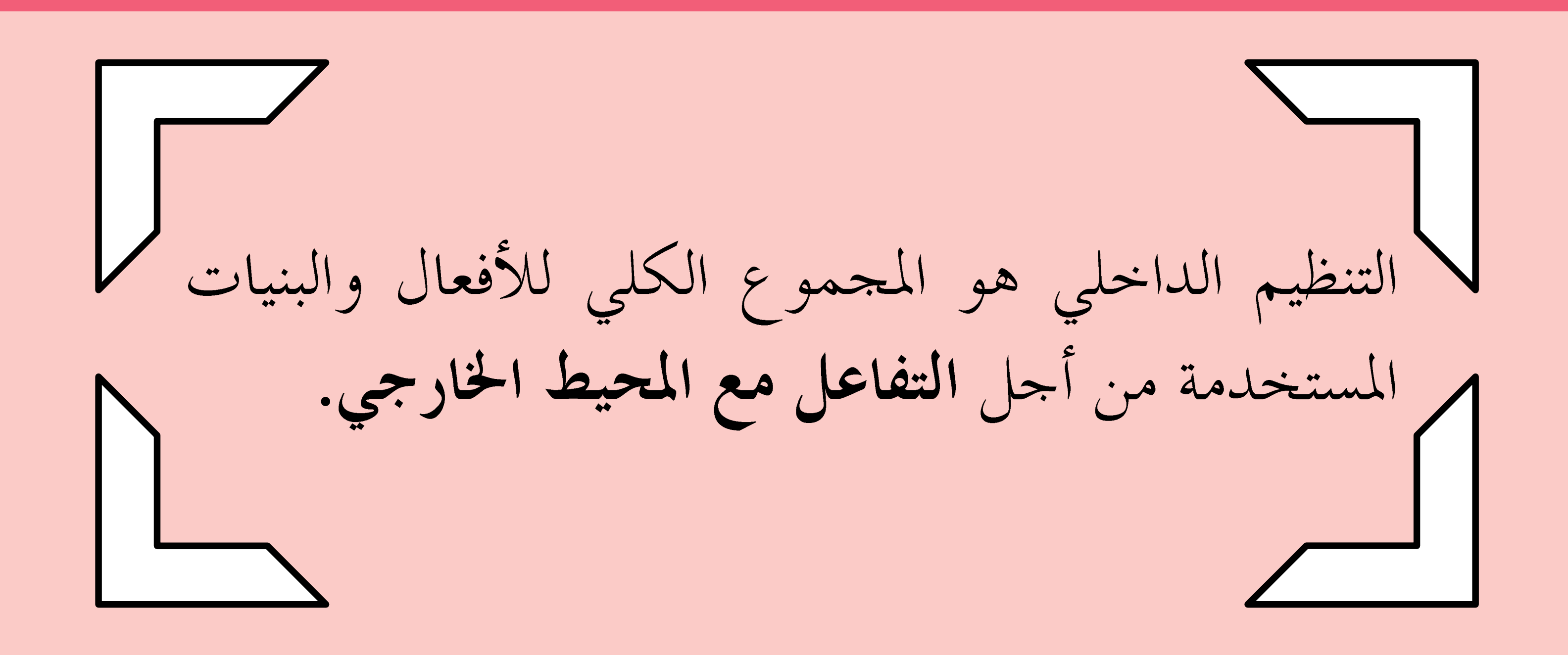




البعد الثالث: محيط التنظيم

إن حصر مفهوم التنظيم في معنيين: الفعل الجماعي المنظم والبنية المحتضنة لهذا الفعل الجماعي والداعمة له، سيقودنا إلى تصور **التنظيم كنسق مغلق** غير متفاعل مع محيطه، أو **كنسق منفتح على محيطه لكن في اتجاه واحد** من الداخل نحو الخارج (تنظيم الرائد أو المتحدي) أو من الخارج نحو الداخل (تنظيم التابع).

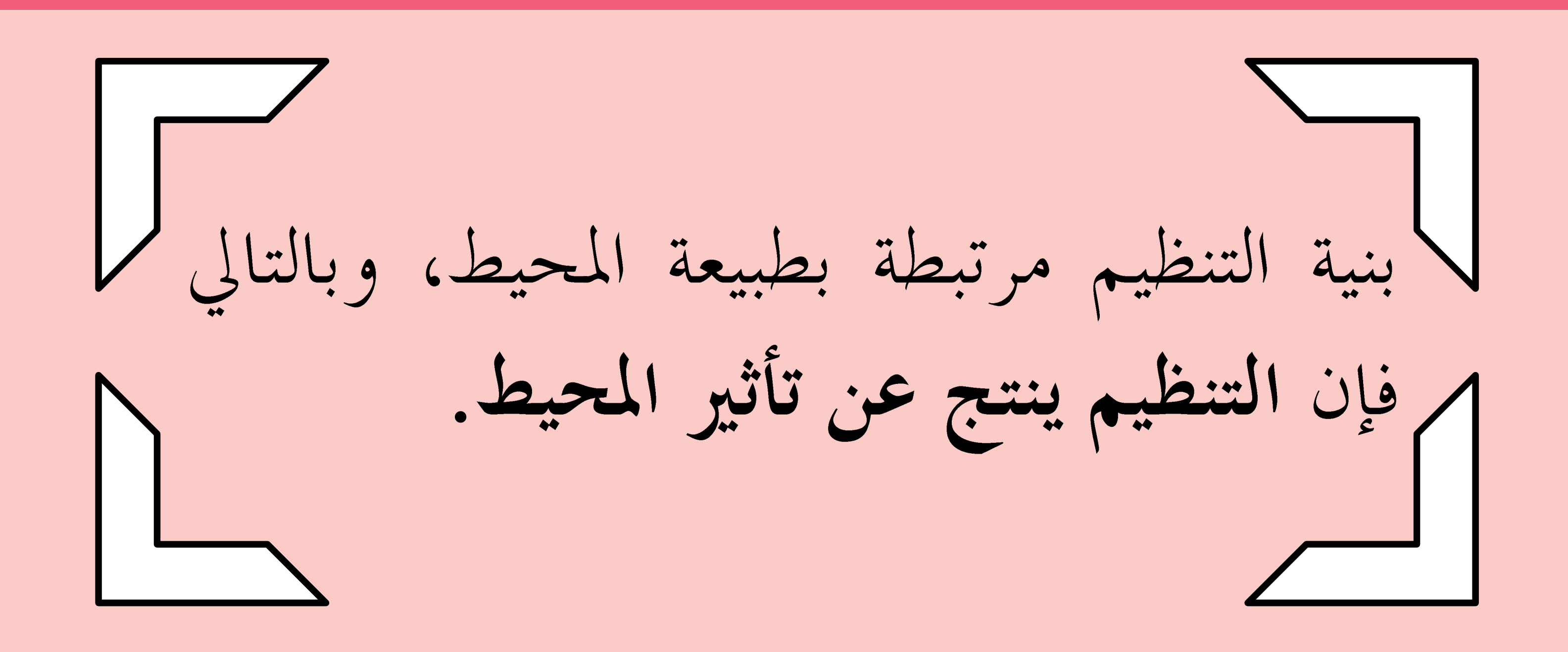
إضاءة 132


التنظيم الداخلي هو المجموع الكلي للأفعال والبنيات
المستخدمة من أجل **التفاعل مع المحيط الخارجي**.

إضاءة 133

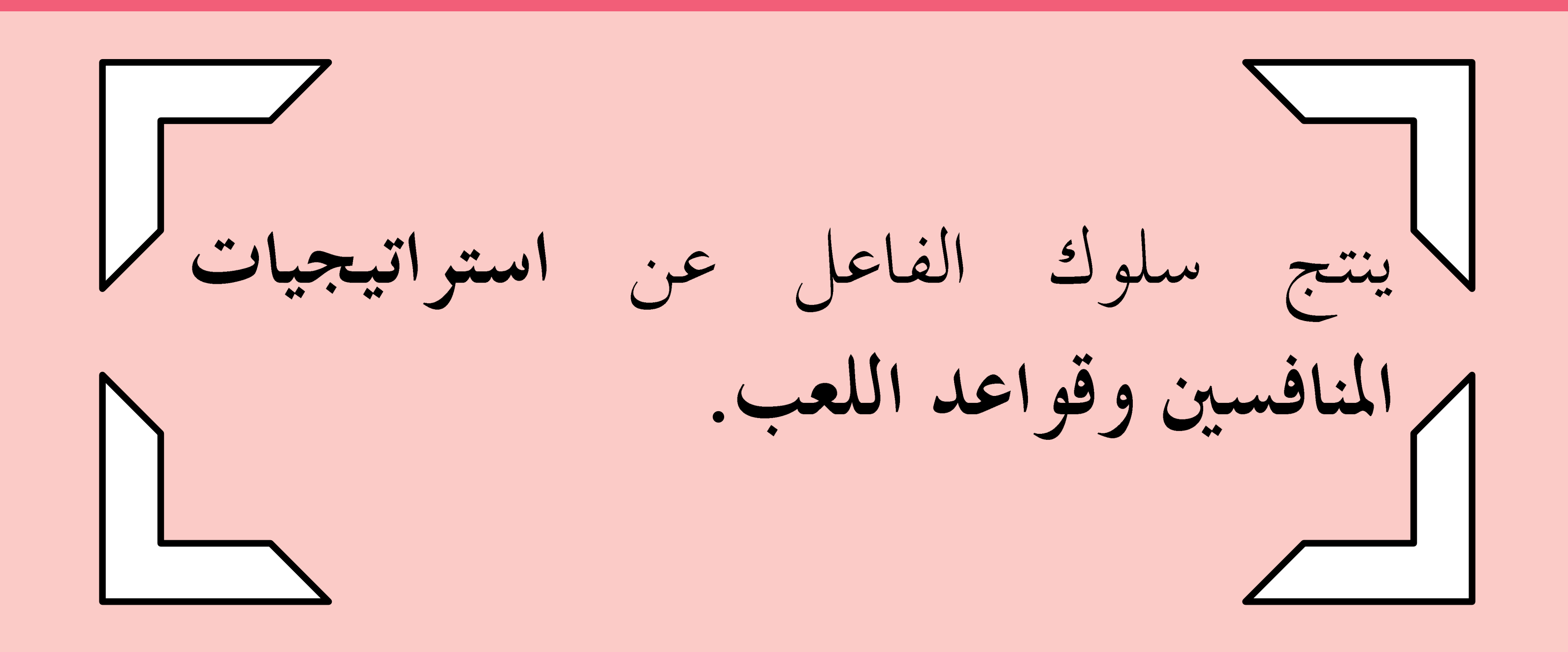
في غمرة الانشغال بالحاجة إلى الضبط الداخلي للتنظيم أو بالهيمنة على المحيط ننسى الحاجة إلى **انسجام التنظيم مع محيطه الخارجي** أيضا.

إضاءة 134

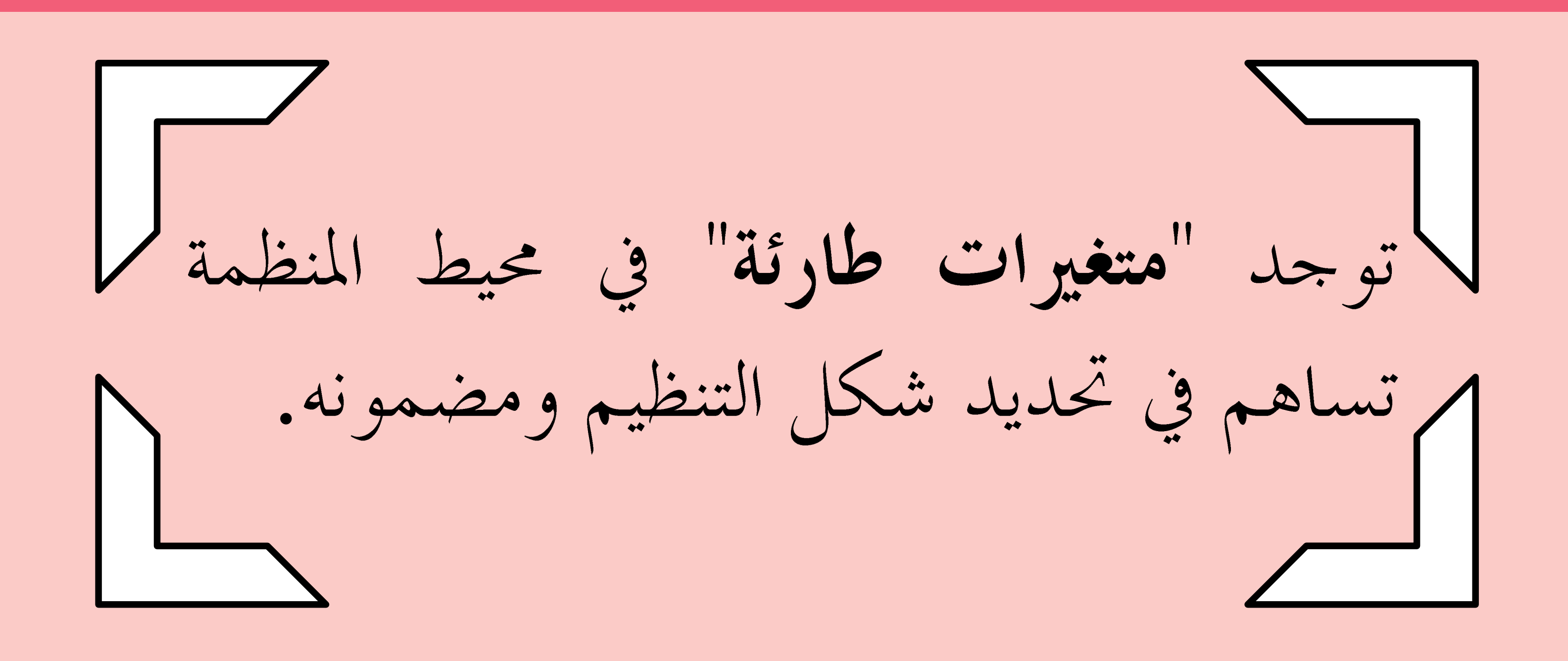


بنية التنظيم مرتبطة بطبيعة المحيط، وبالتالي فإن **التنظيم ينتج عن تأثير المحيط.**

إضاءة 135



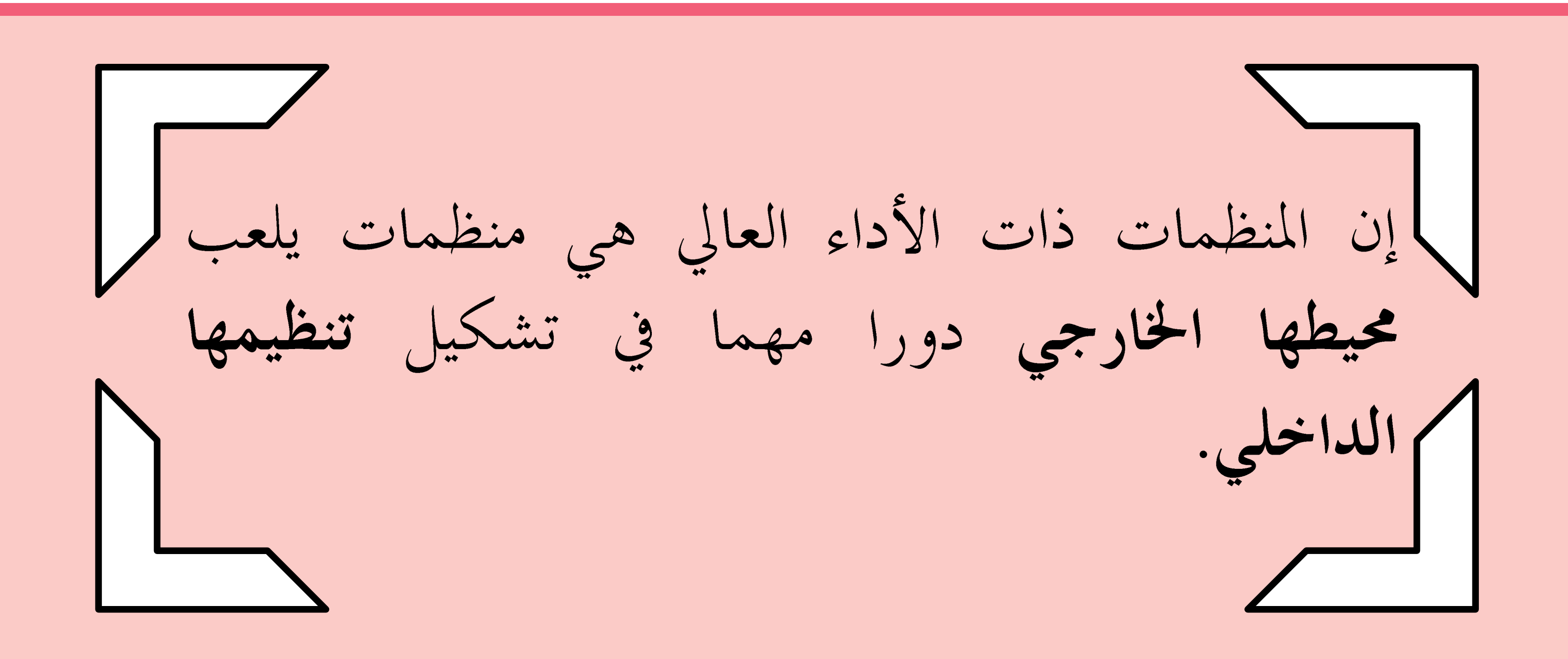
إضاءة 136


توجد "**متغيرات طارئة**" في محيط المنظمة
تساهم في تحديد شكل التنظيم ومضمونه.

إضاءة 137

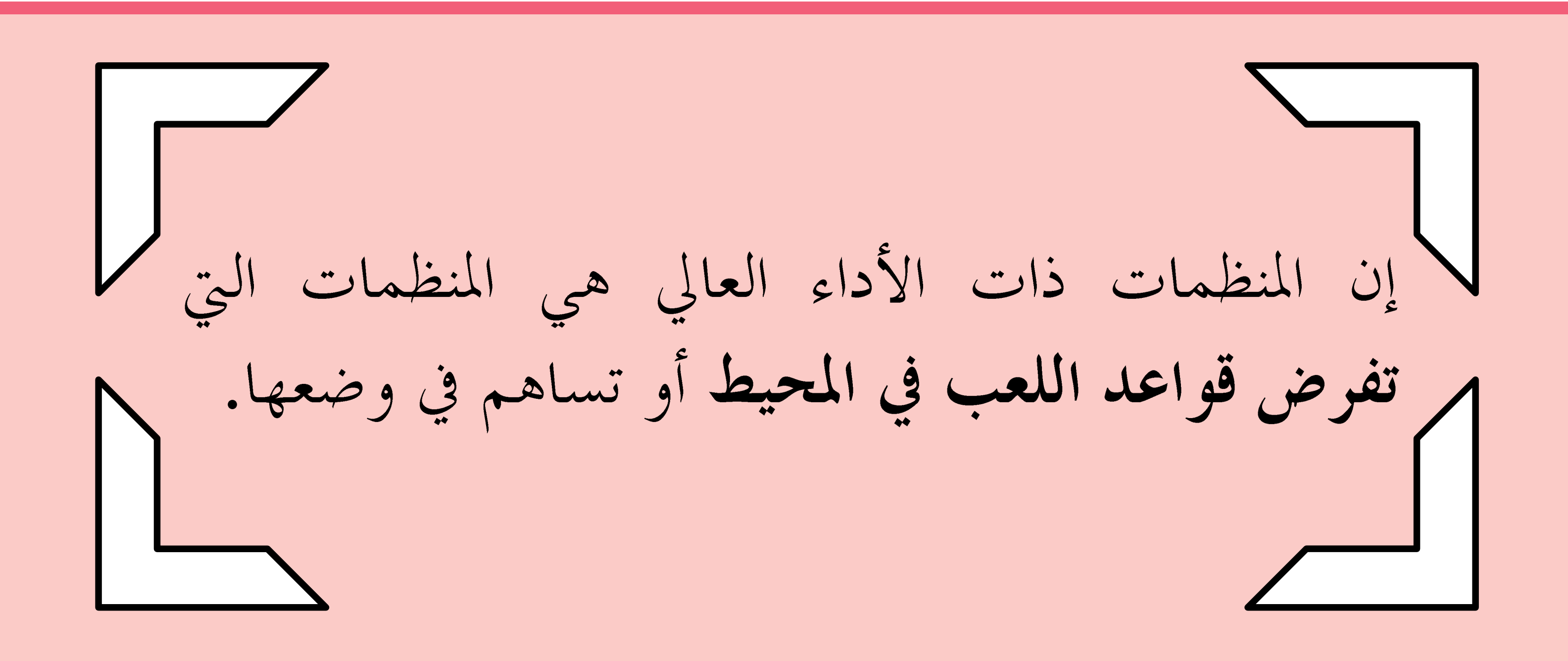
عندما لا تأخذ المنظمة بعين الاعتبار **حركية القوى التي تتفاعل في محيطها** يتحول تنظيمها إلى تنظيم غير عضوي أي اصطناعي.

إضاءة 138

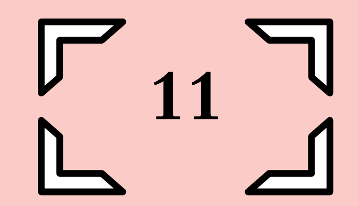


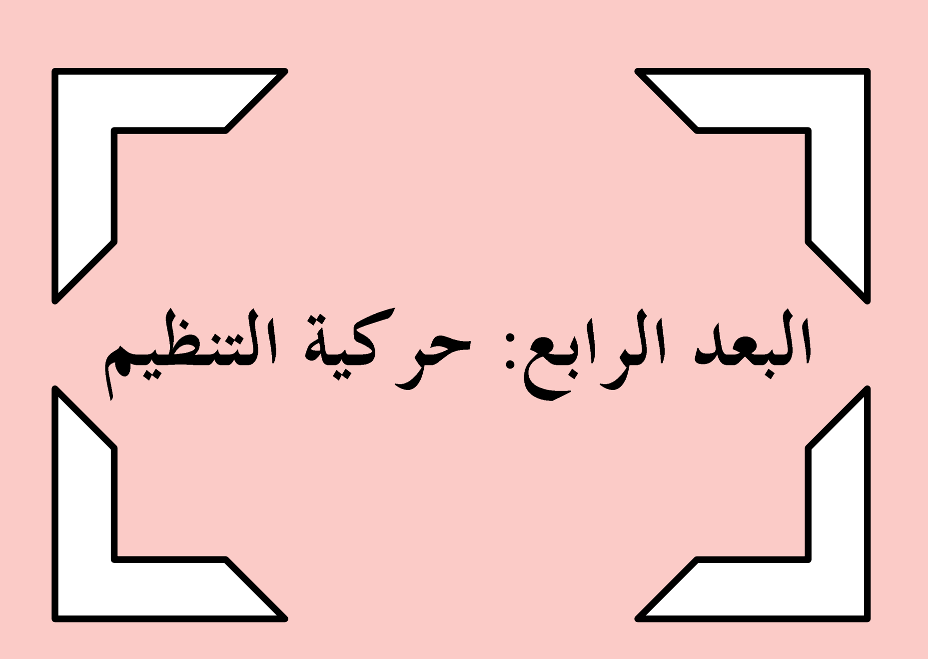
إن المنظمات ذات الأداء العالي هي منظمات يلعب **محيطها الخارجي** دورا مهما في تشكيل **تنظيمها الداخلي**.

إضاءة 139

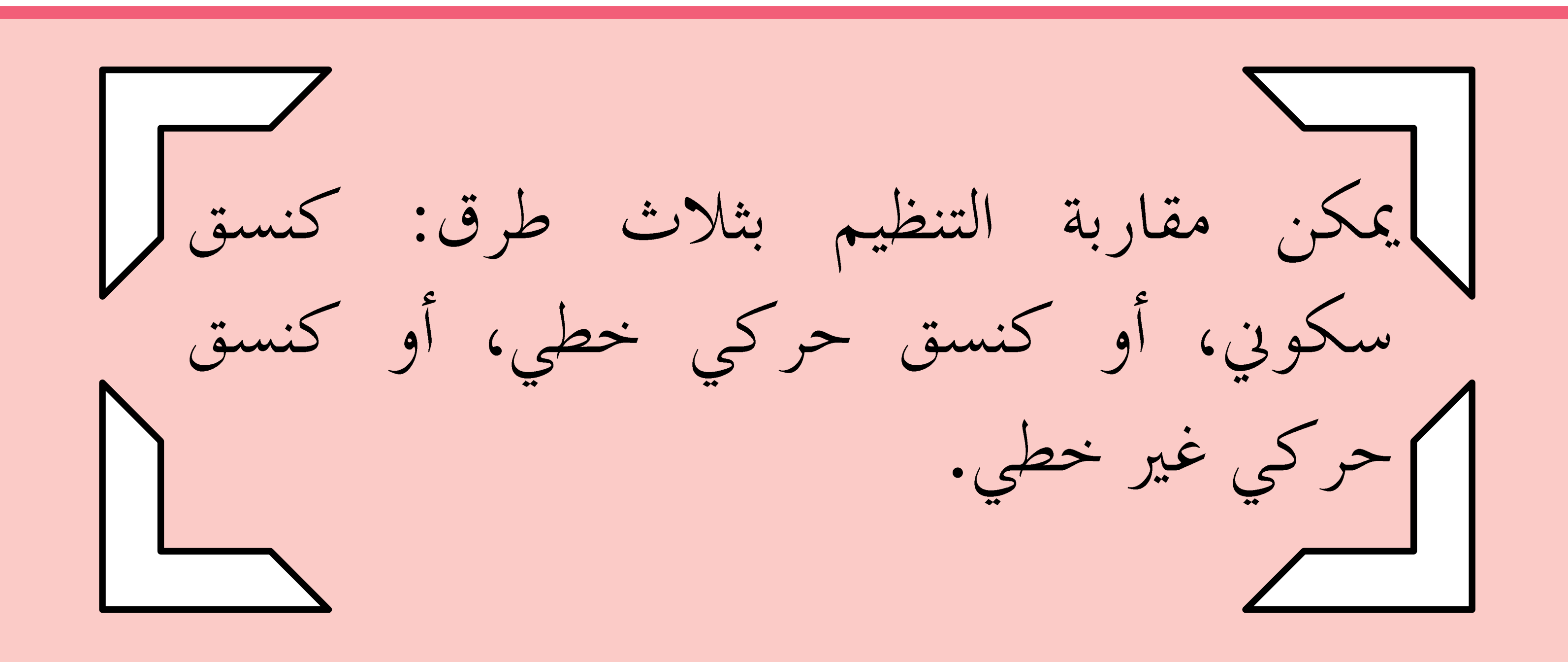

إن المنظمات ذات الأداء العالي هي المنظمات التي **تفرض قواعد اللعب في المحيط** أو تساهم في وضعها.

إضاءة 140





البعد الرابع: حركية التنظيم


يمكن مقاربة التنظيم بثلاث طرق: كنسق سكوني، أو كنسق حركي خطي، أو كنسق حركي غير خطي.

إضاءة 141

أغلب ظواهر الطبيعة والمجتمع تتحكم فيها قوانين تتميز بخاصيتي **الحركية واللاخطية**. ومع ذلك نؤهل القيادات، ونضع الخطط الاستراتيجية، ونصمم التنظيم بطريقة سكونية أو ثابتة خطية.

إضاءة 142



إضاءة 143

التنظيم كائن حي. يتقلب في أطوار من النمو، فيكون جنينا ثم رضيعا ثم طفلا ثم شابا ثم راشدا ثم كهلا ثم يموت .وتنعكس عليه حالات الرقي والتدهور، وأعراض الصحة والمرض التي تصيب الكائنات الحية.

إضاءة 144

التنظيم كائن حي. ولا يمكن للكائن الحي أن ينمو دون أن تتجدد خلاياه وتحل خلايا جديدة بدلاً من تلك التي بطل عملها.

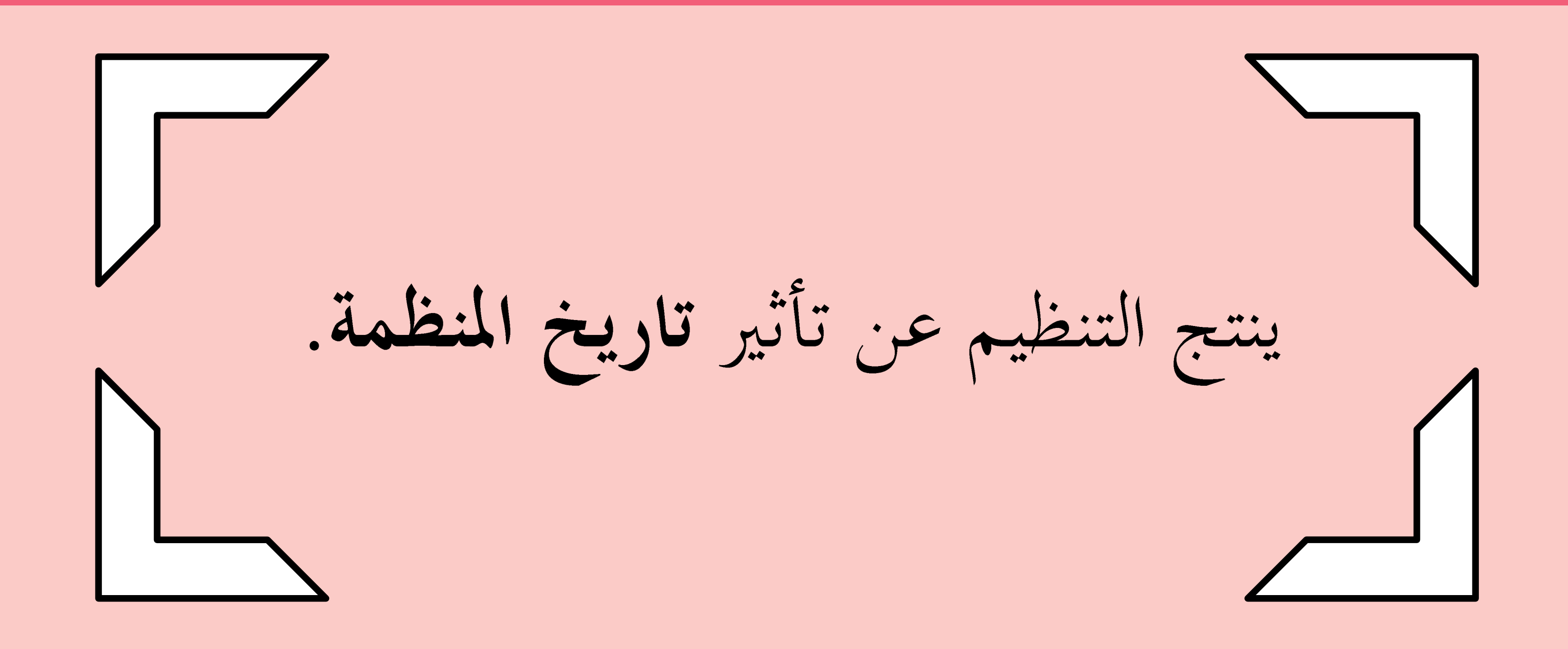
إضاءة 145



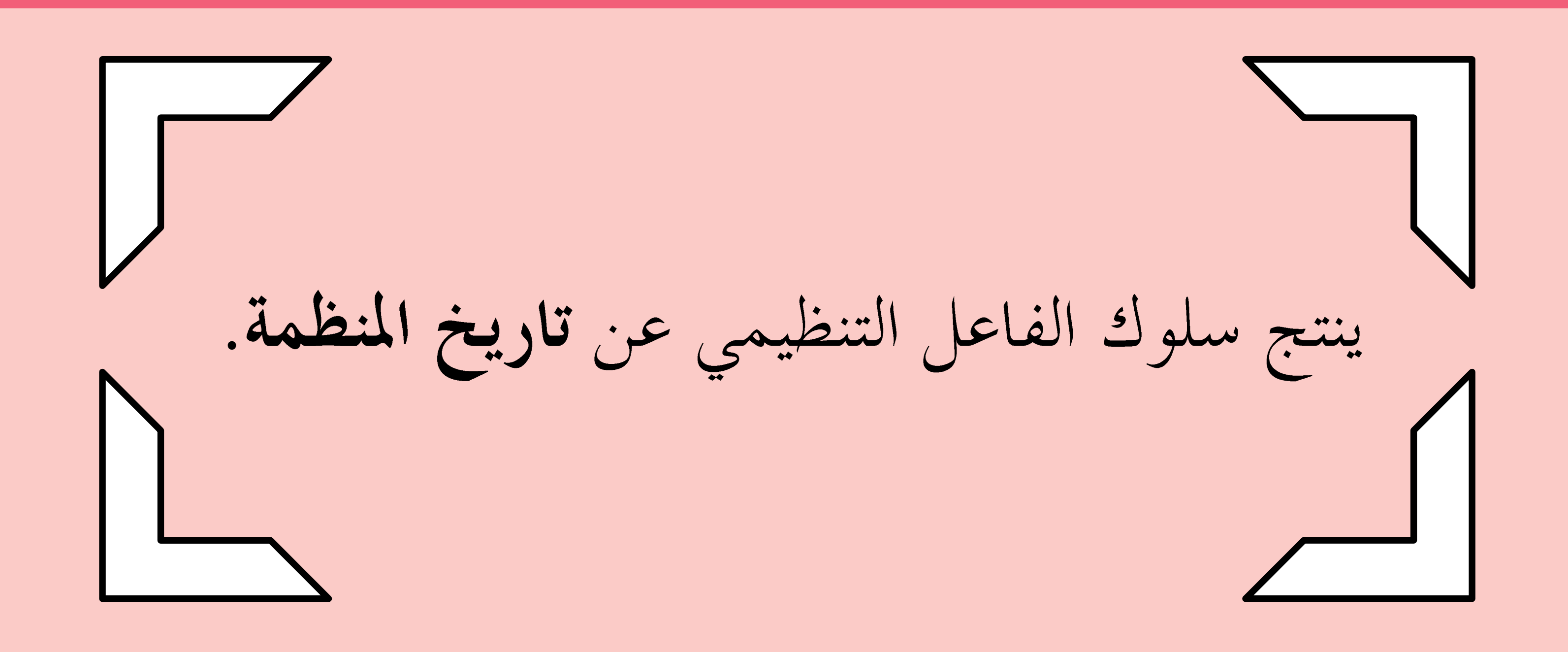
إضاءة 146

تختلف **الاعمار الافتراضية للتنظيمات** باختلاف نوعها (تنظيم اجتماعي أو سياسي أو اقتصادي..) وحجمها ودرجة استخدام التقنية فيها وطبيعة محيطها ودرجة استقرار علاقات القوة داخلها.

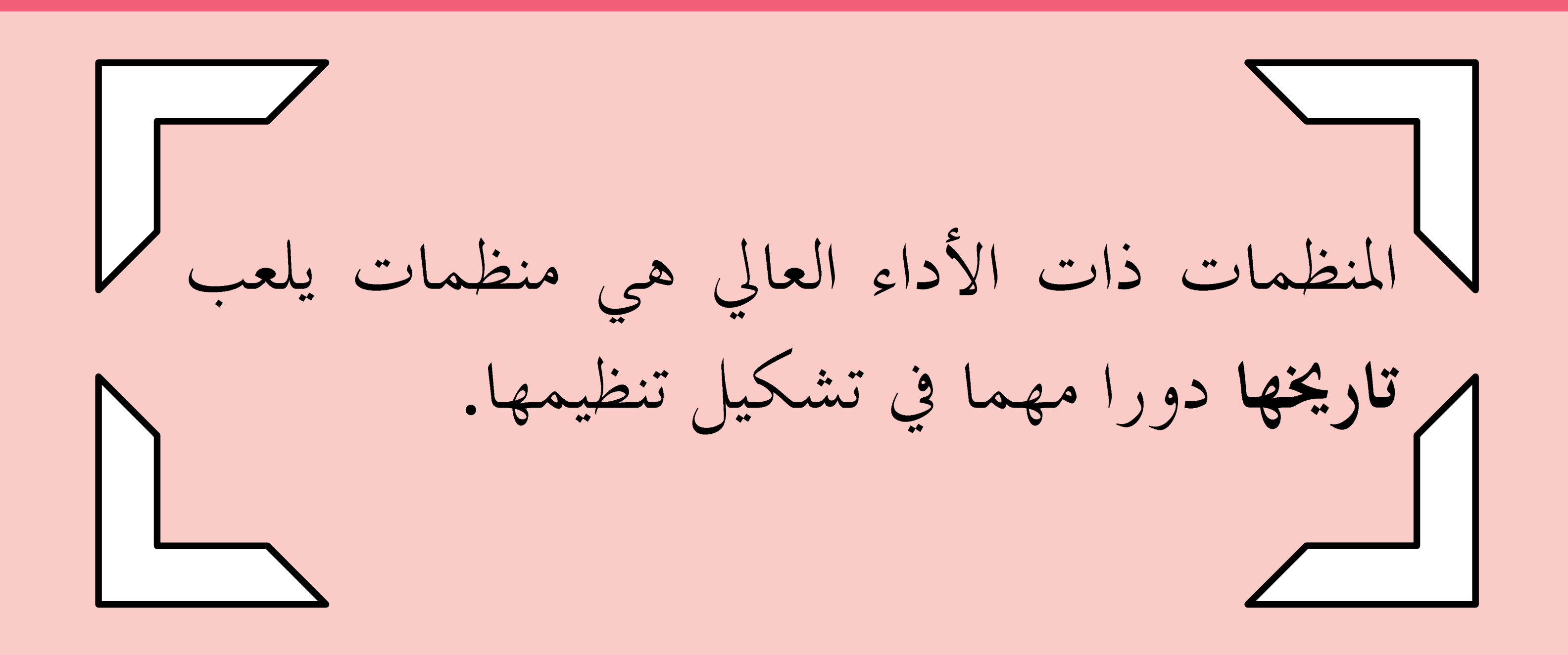
إضاءة 147



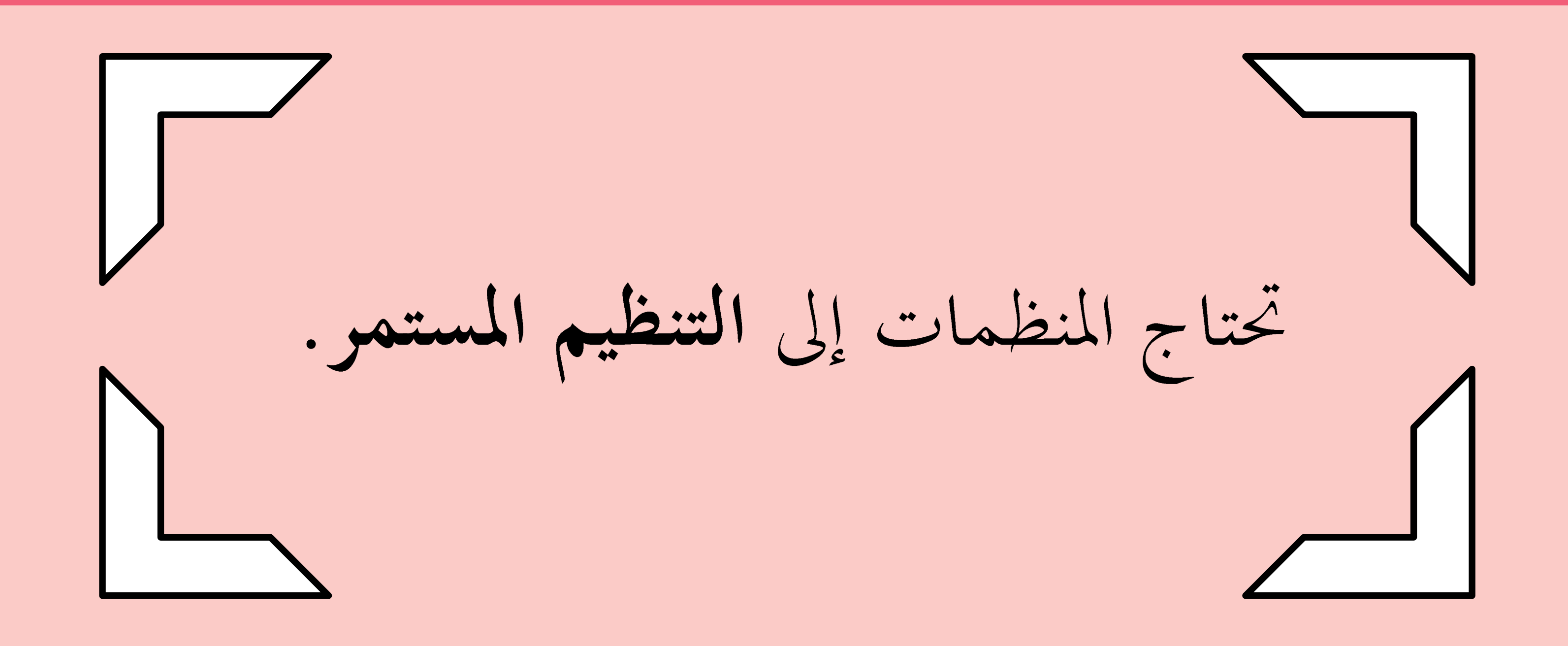
إضاءة 148

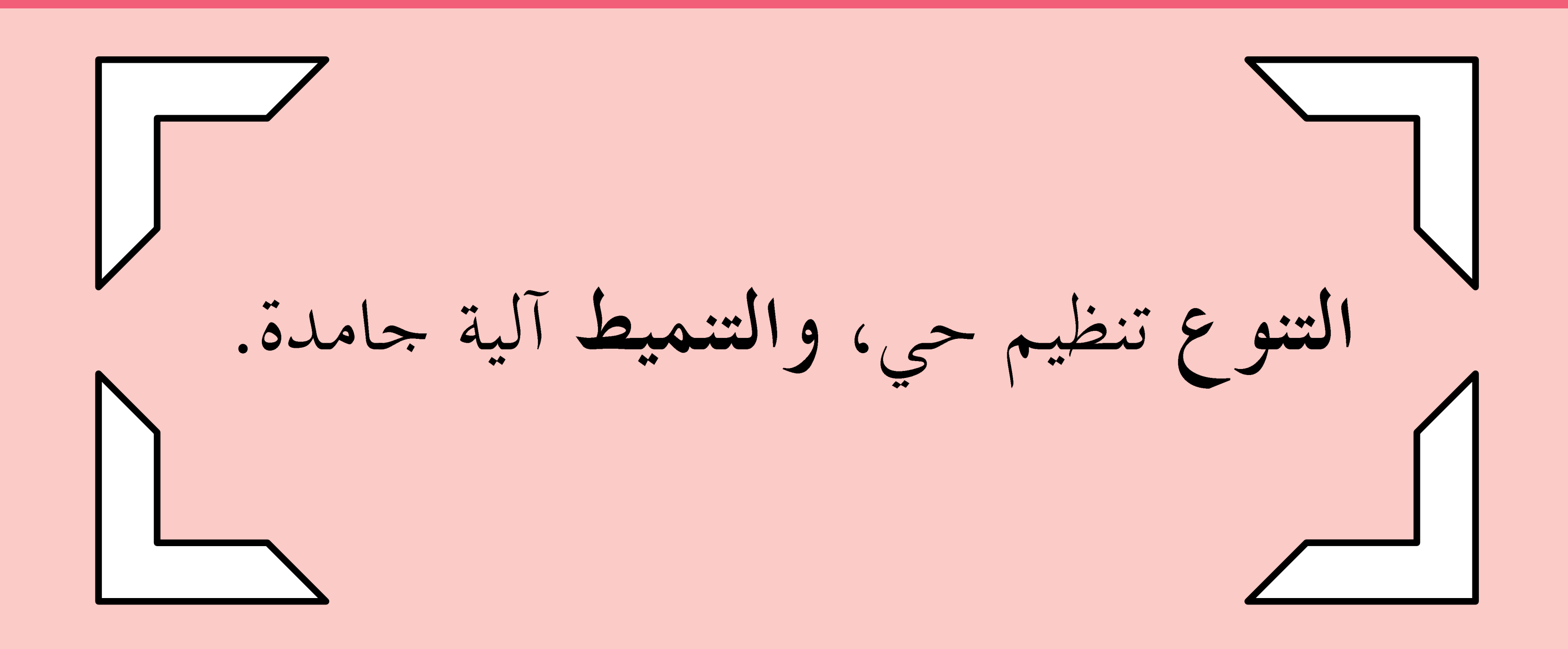


إضاءة 149


المنظمات ذات الأداء العالي هي منظمات يلعب
تاريخها دورا مهما في تشكيل تنظيمها.

إضاءة 150


تحتاج المنظمات إلى **التنظيم المستمر**.

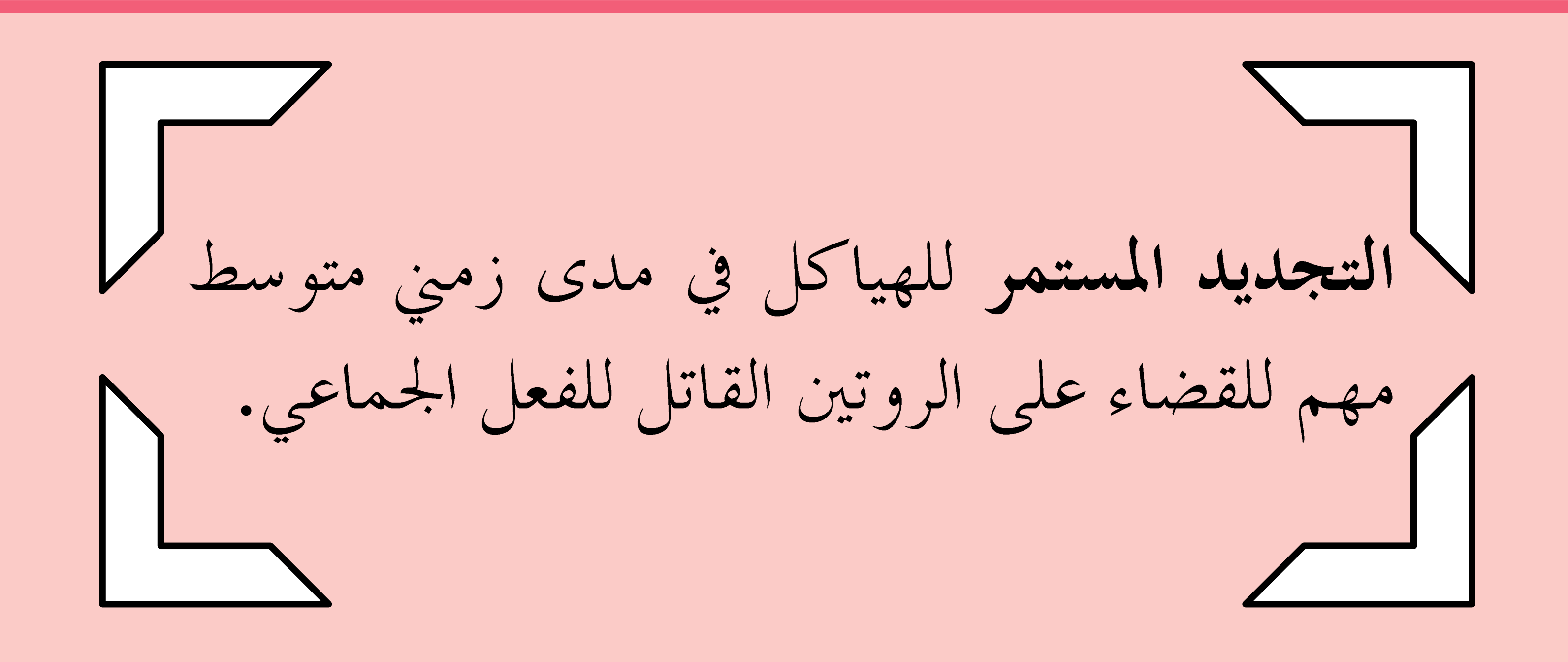


التنوع تنظيم حي، **والتنميط** آلية جامدة.

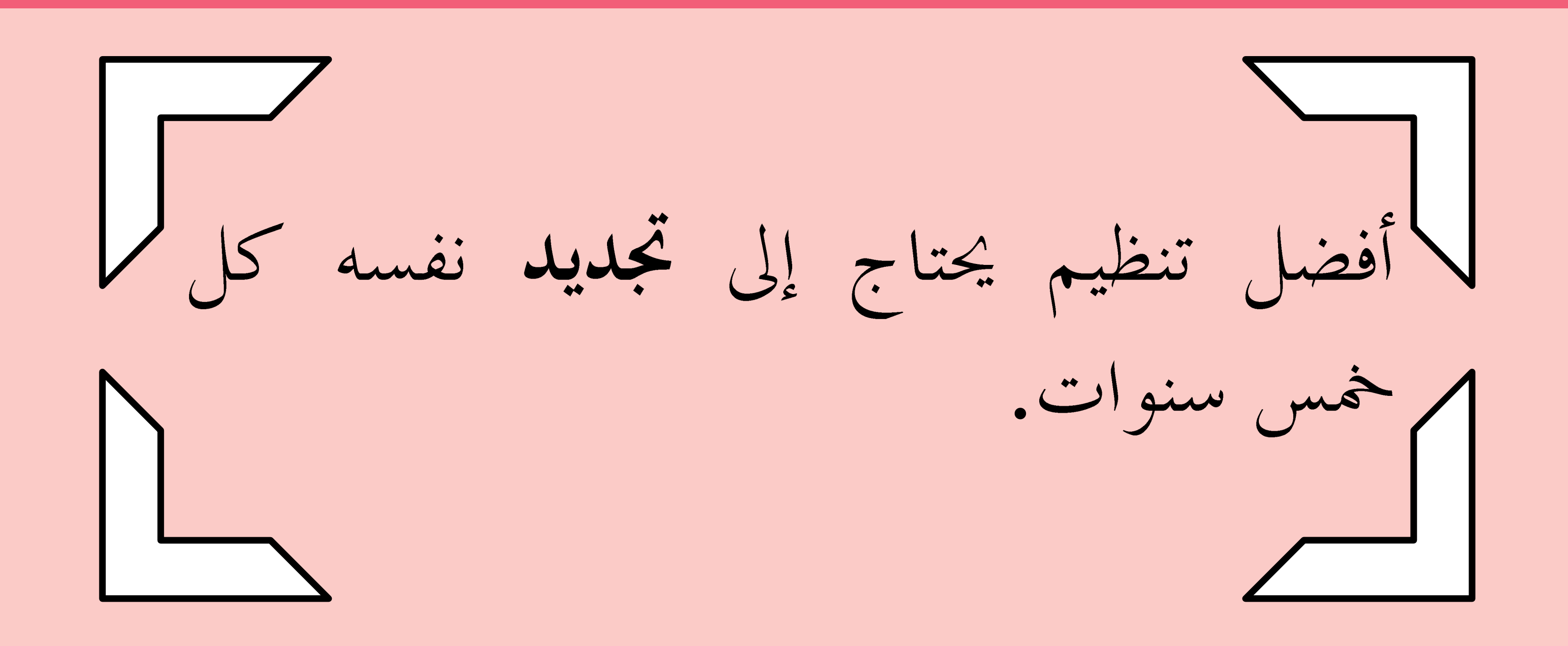
إضاءة 152



إضاءة 153


التجديد المستمر للهياكل في مدى زمني متوسط مهم للقضاء على الروتين القاتل للفعل الجماعي.

إضاءة 154

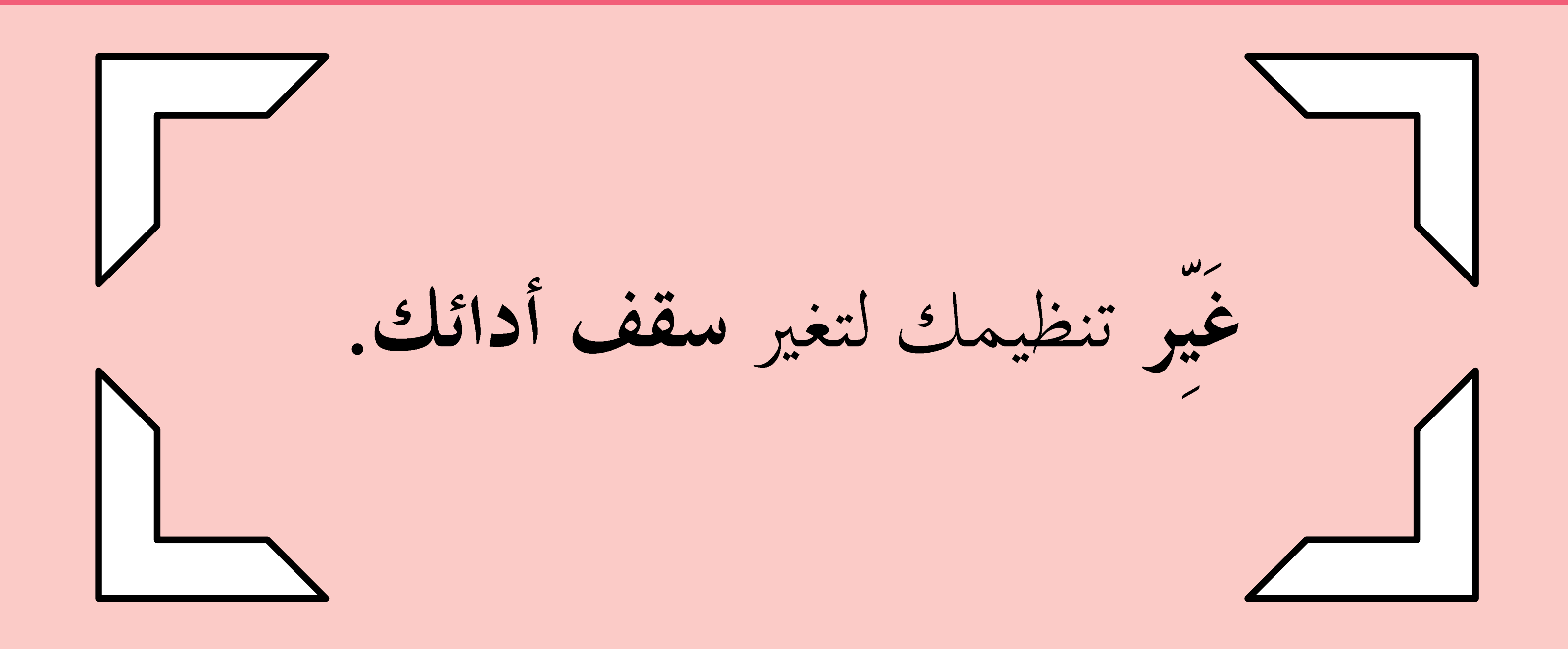


أفضل تنظيم يحتاج إلى **تجديد** نفسه كل خمس سنوات.

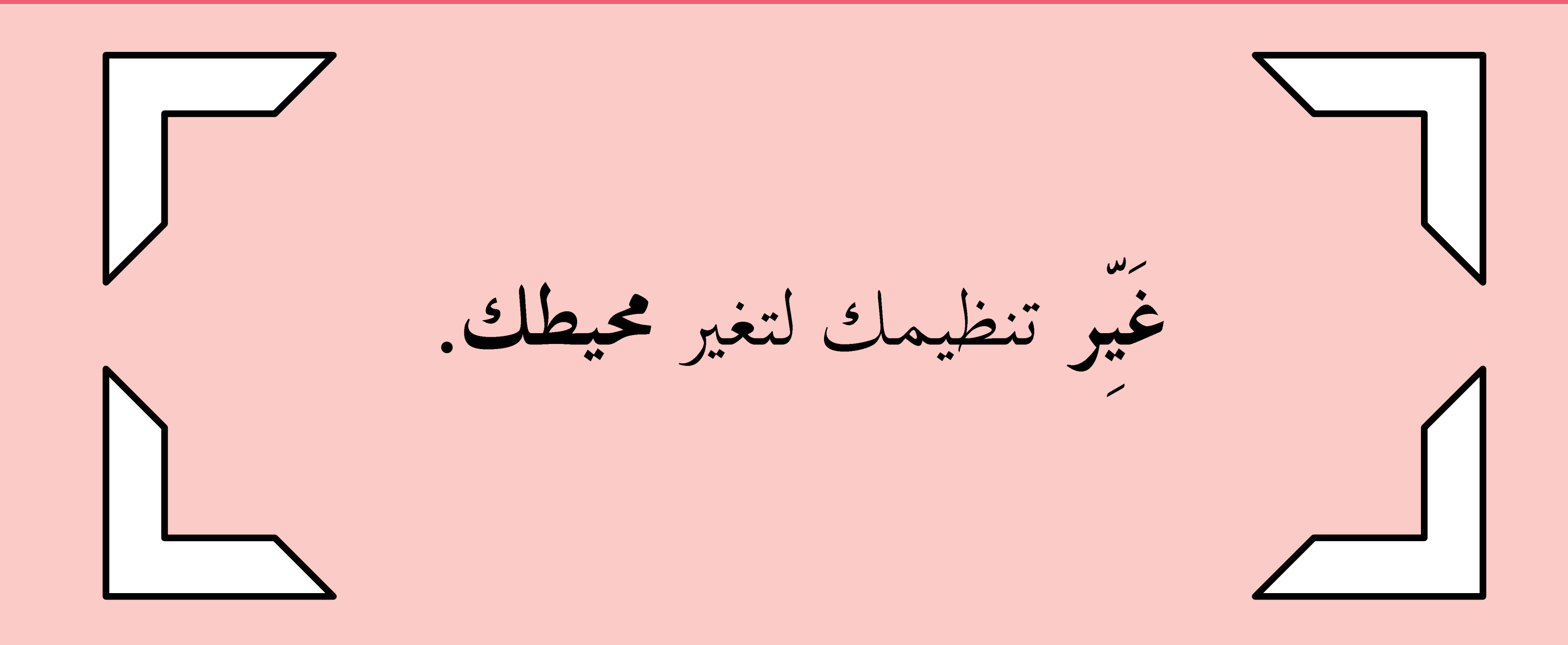
إضاءة 155

التنظيمات أربعة أنواع:

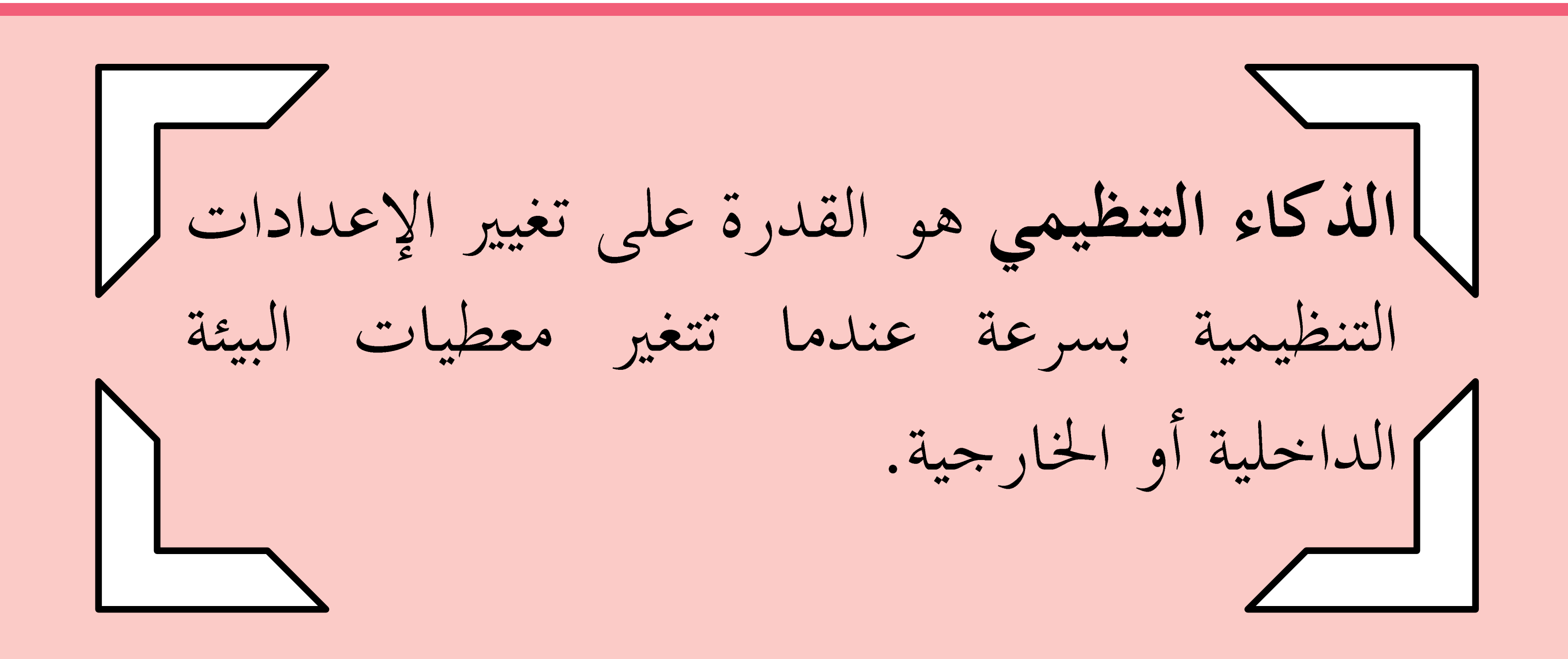
- **تنظيم يحقق نتائج أعلى بموارد أقل**، وهذا تنظيم الأداء العالي.
- **وتنظيم يحقق نتائج أعلى بموارد أعلى**، وهذا تنظيم فعال لكن يفتقد إلى الكفاءة.
- **وتنظيم يحقق نتائج أقل بموارد أعلى**، وهذا تنظيم منشغل عن الأهداف بحل المشكلات أو تنظيم المصالح الشخصية.
- **وتنظيم يحقق نتائج أقل بموارد أقل**، وهذا تنظيم بسيط مبتدئ أو تنظيم يعاني من مرض الشيخوخة المبكرة.



إضاءة 157

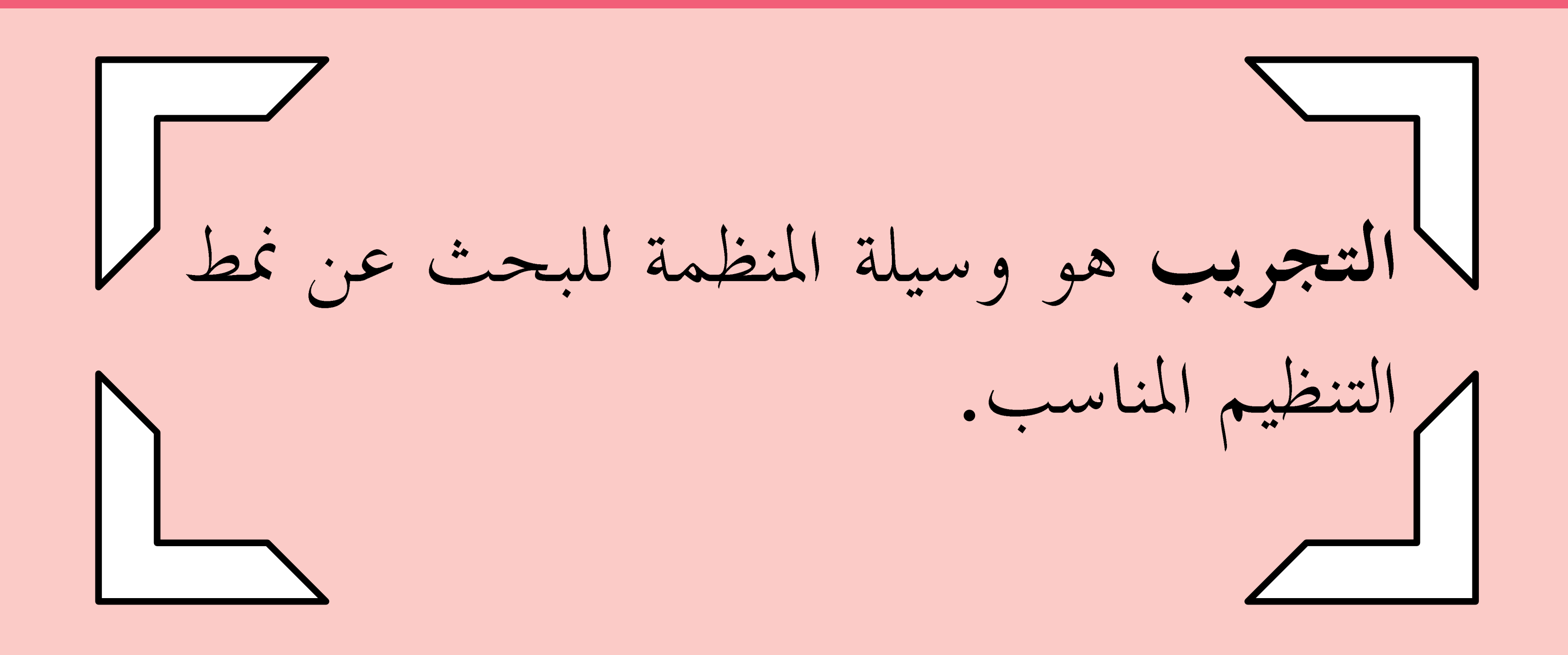


إضاءة 158



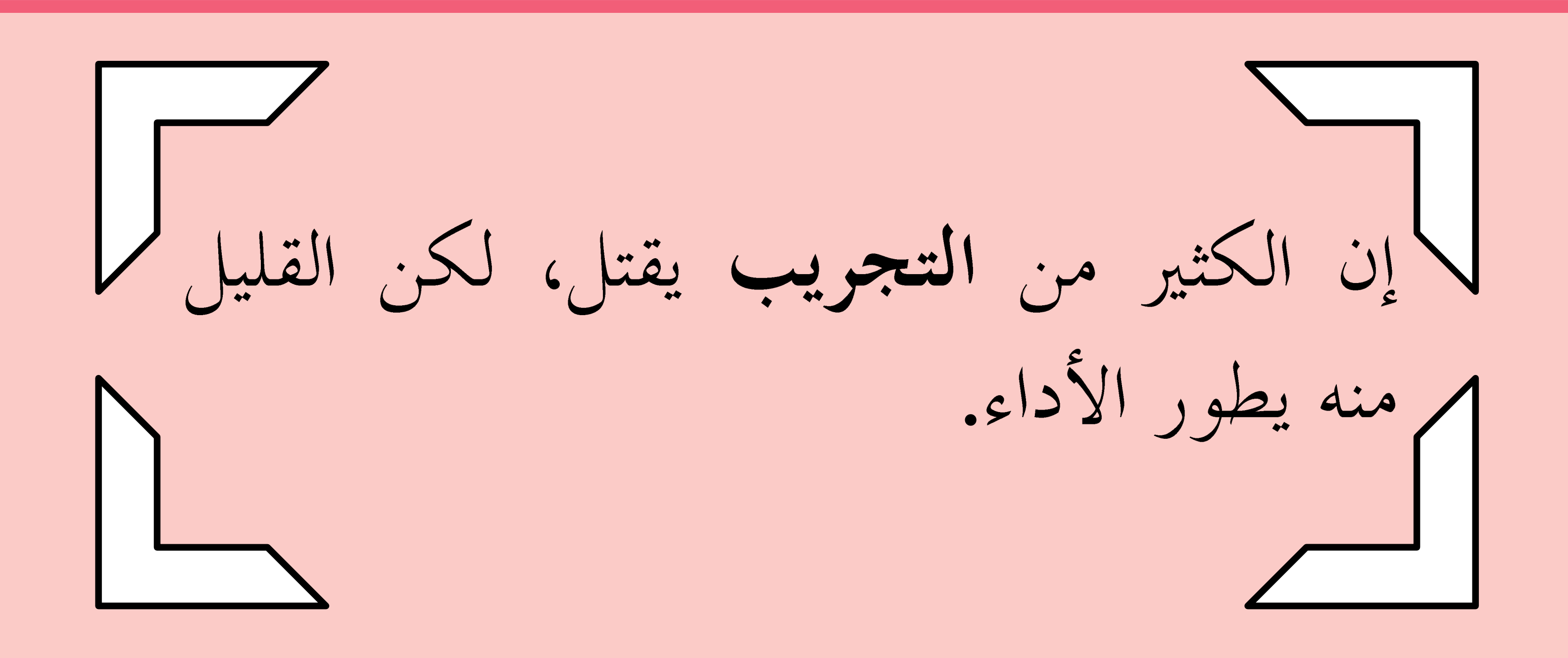
الذكاء التنظيمي هو القدرة على تغيير الإعدادات التنظيمية بسرعة عندما تتغير معطيات البيئة الداخلية أو الخارجية.

إضاءة 159

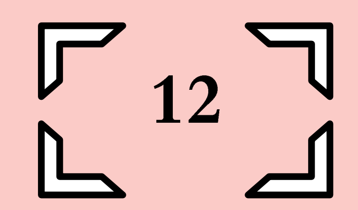


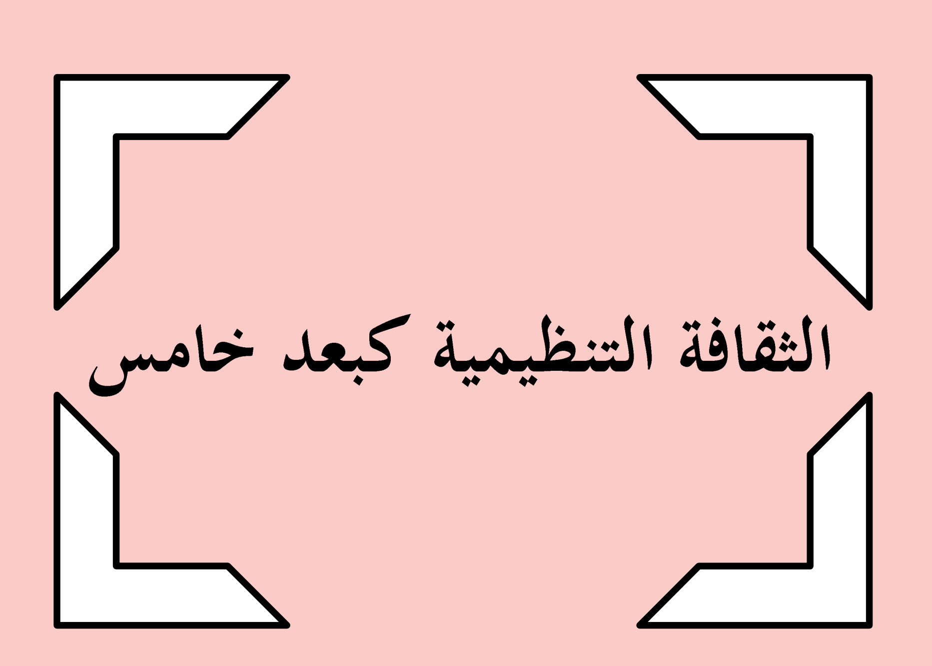
إضاءة 160

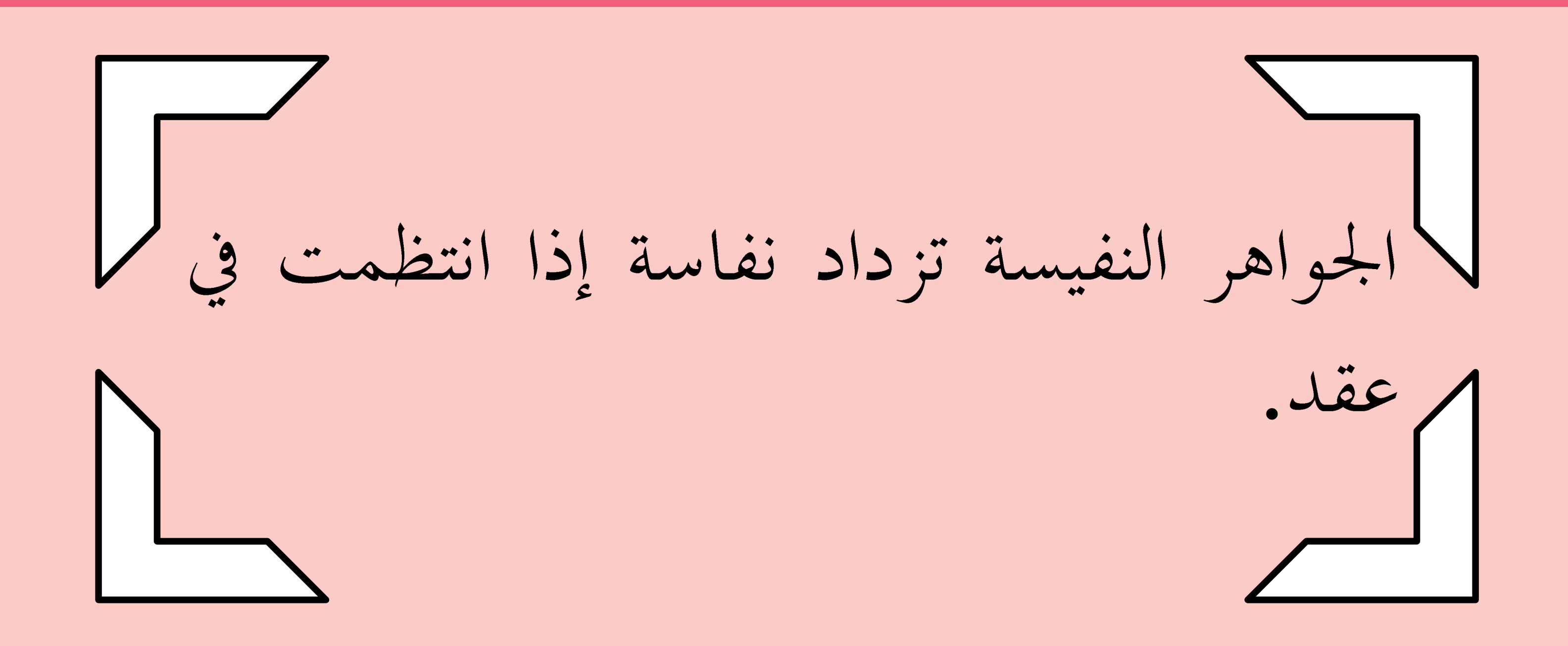
عيب **التجريب** أنه غير موجه نحو هدف محدد، لكن ميزته أنه يطور قدرة المنظمات على التخطيط الذاتي والتنظيم الذاتي.



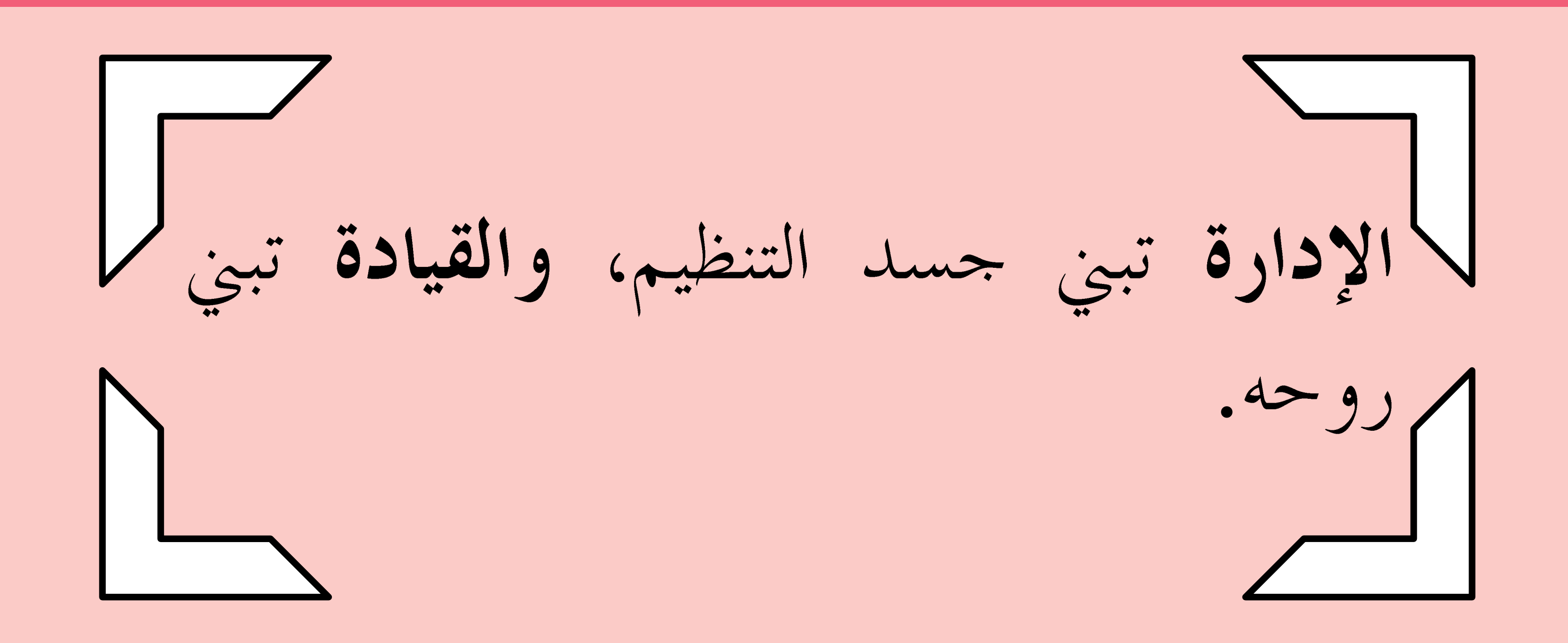
إضاءة 162


12

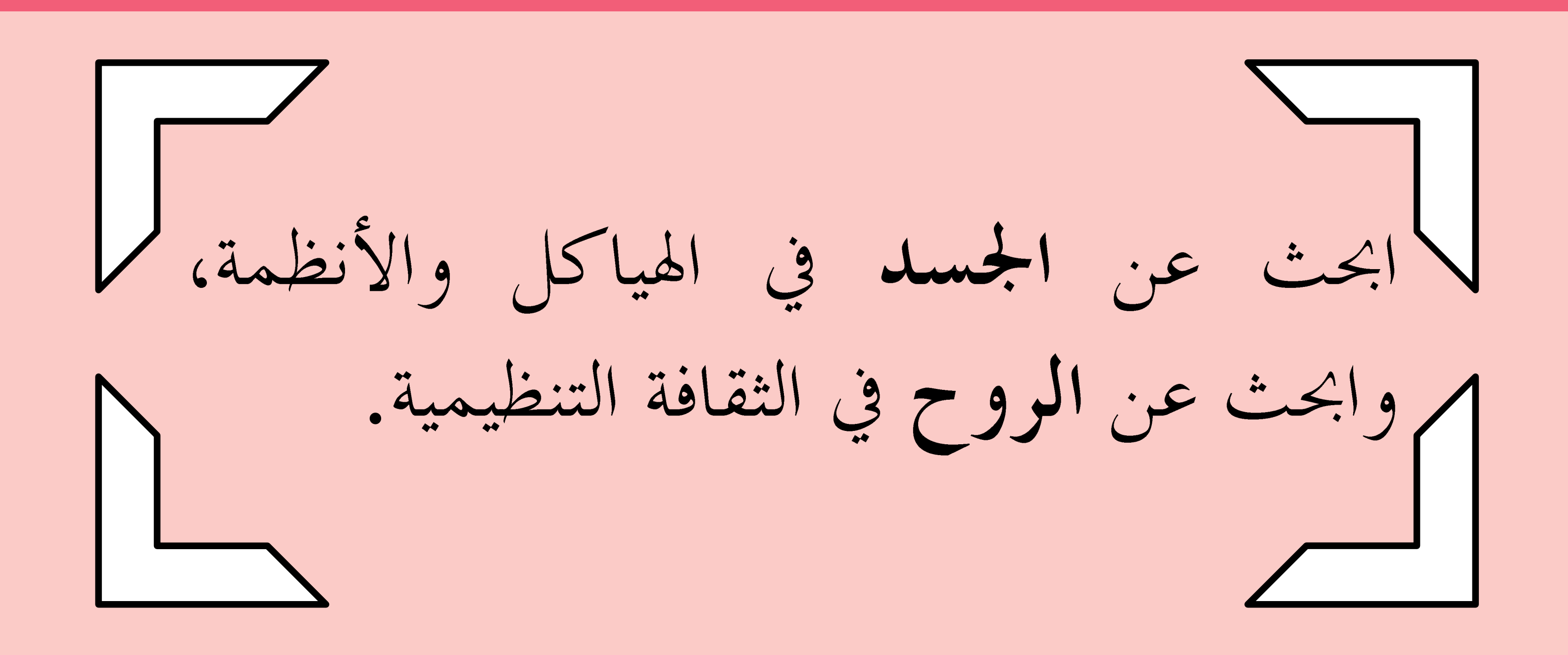

الثقافة التنظيمية كبعد خامس



إضاءة 163

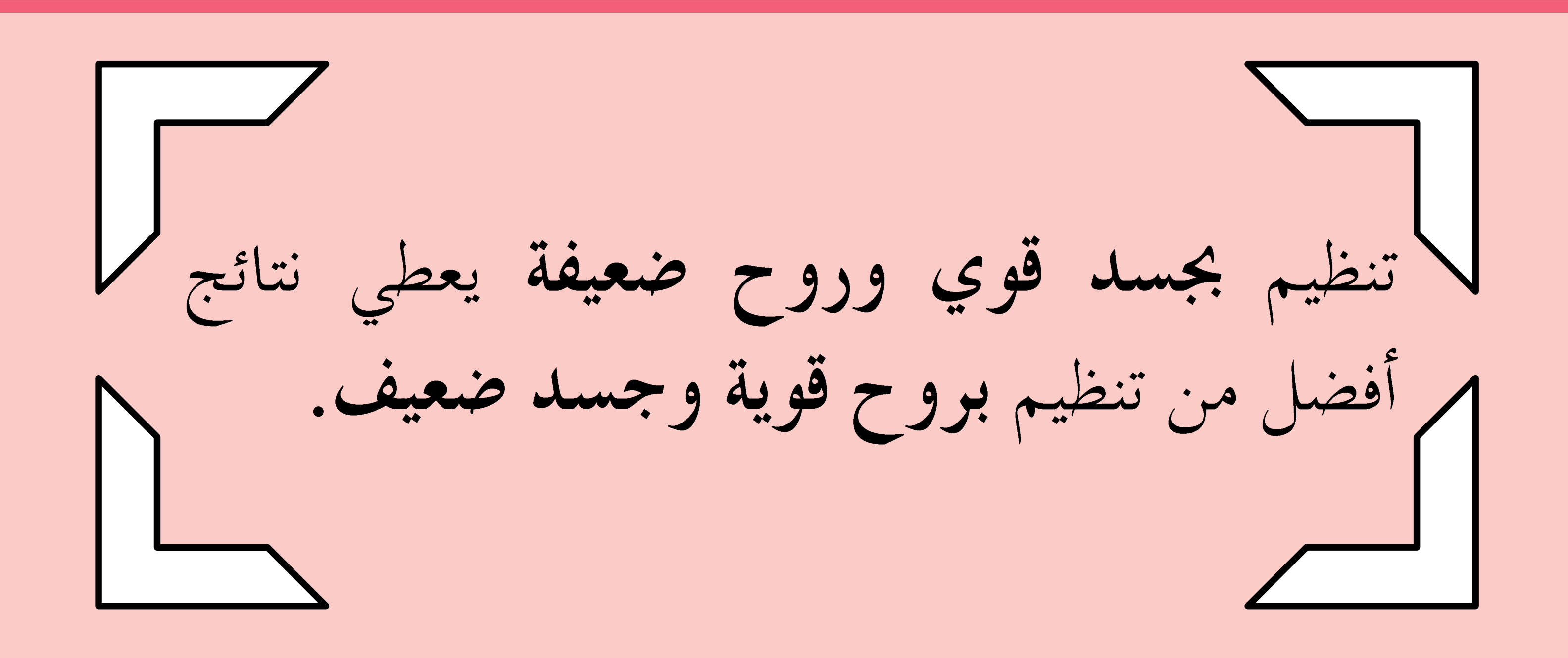


إضاءة 164

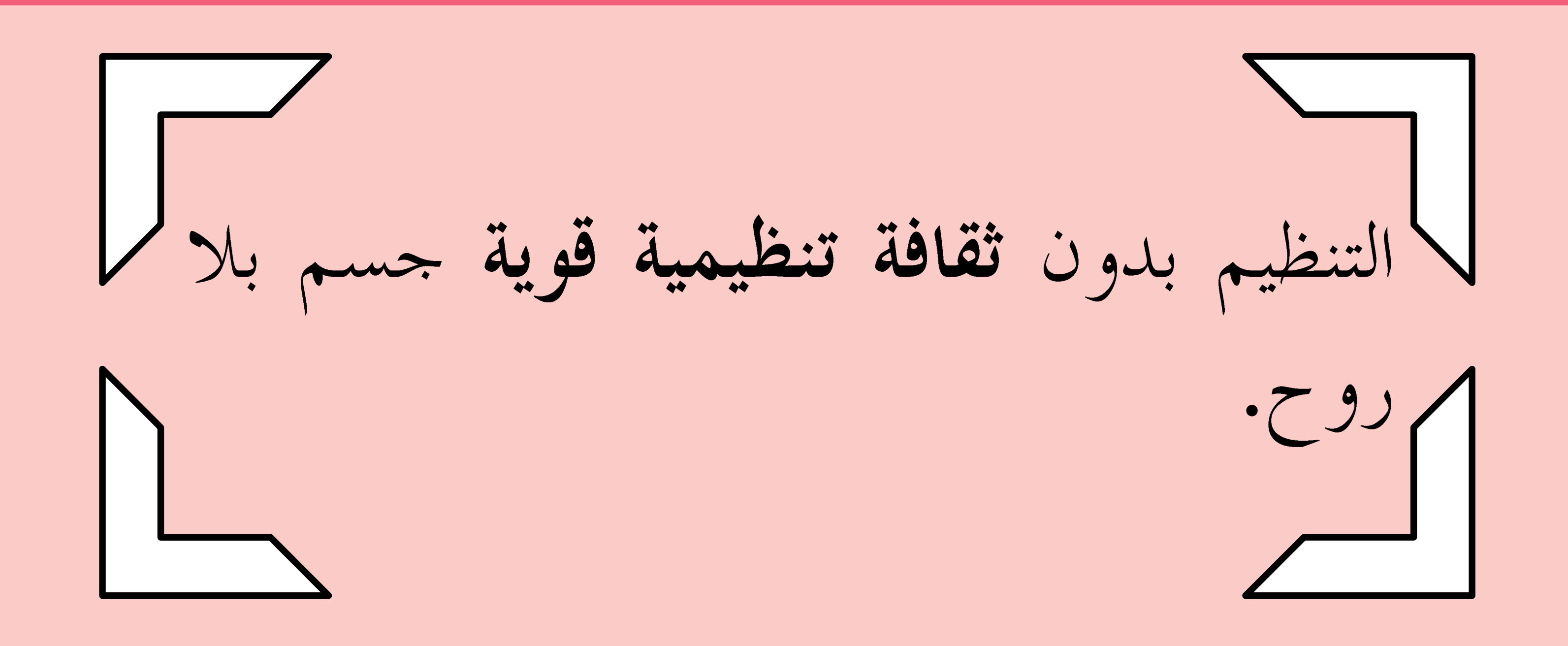

ابحث عن **الجسد** في الهياكل والأنظمة،
وابحث عن **الروح** في الثقافة التنظيمية.

إضاءة 165

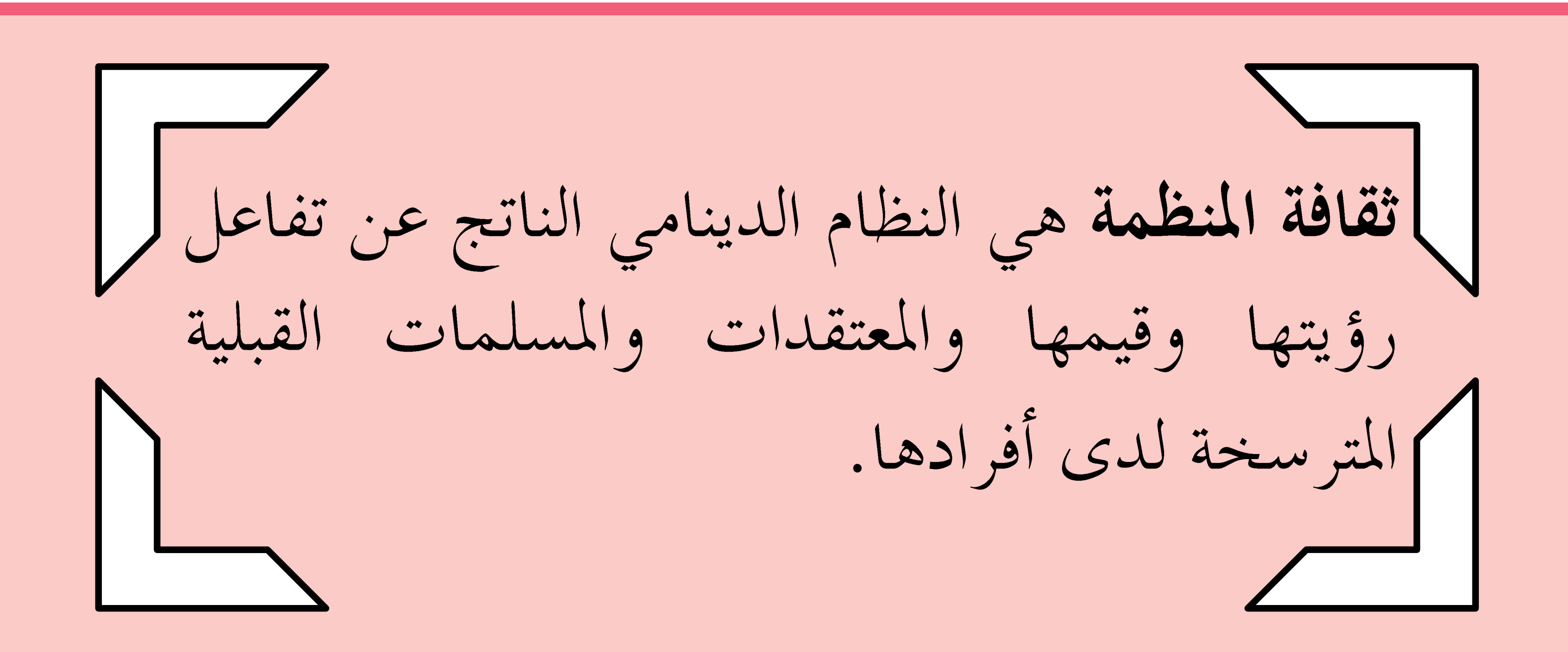
الأداء العالي سمة المنظمات التي تملك جسدا قويا وروحا قوية. **والأداء الضعيف** سمة المنظمات التي تملك جسدا ضعيفا وروحا ضعيفة.


تنظيم **بجسد قوي وروح ضعيفة** يعطي نتائج
أفضل من تنظيم **بروح قوية وجسد ضعيف.**

إضاءة 167

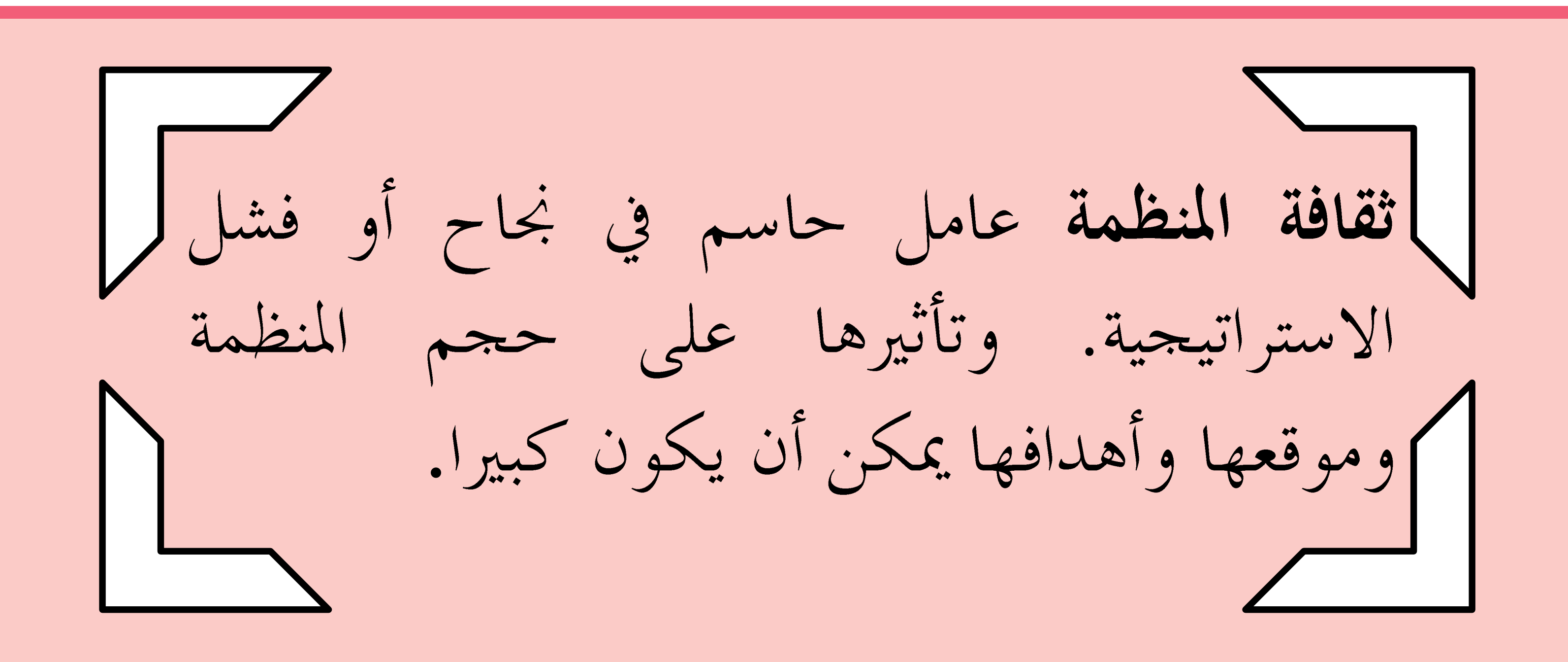


إضاءة 168



ثقافة المنظمة هي النظام الديناميي الناتج عن تفاعل رؤيتها وقيمها والمعتقدات والمسلمات القبلية المترسخة لدى أفرادها.

إضاءة 169

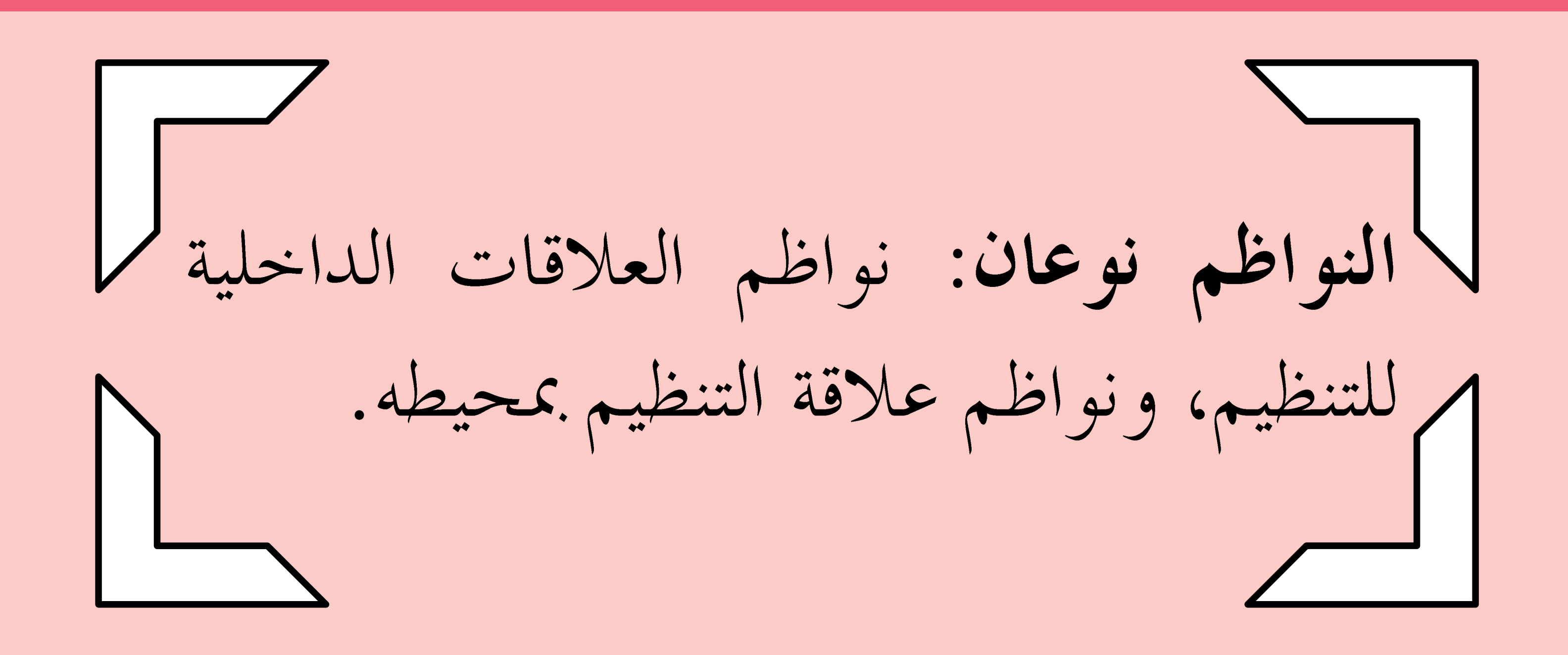


ثقافة المنظمة عامل حاسم في نجاح أو فشل الاستراتيجية. وتأثيرها على حجم المنظمة وموقعها وأهدافها يمكن أن يكون كبيرا.

إضاءة 170



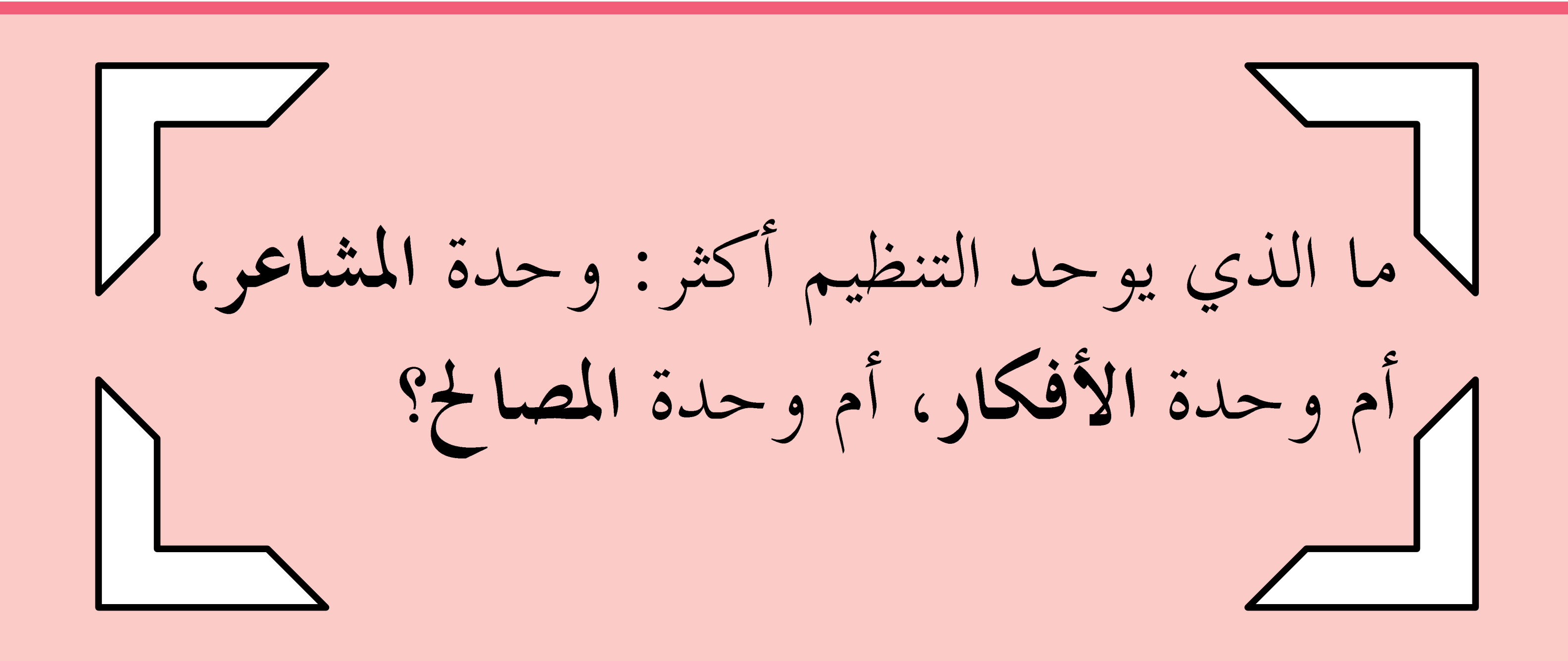
إضاءة 171



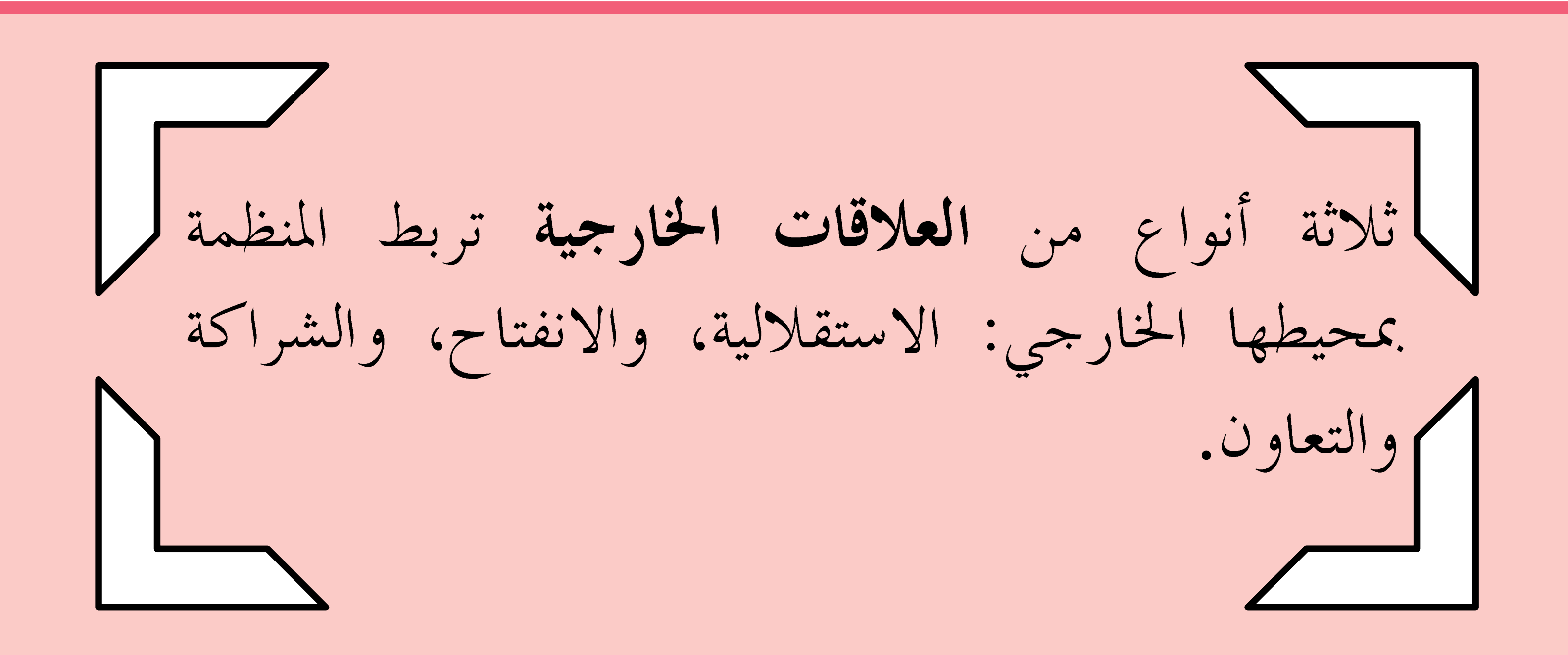
النواظم نوعان: نواظم العلاقات الداخلية للتنظيم، ونواظم علاقة التنظيم بمحيطه.

إضاءة 172

إذا كان **جسم** كل تنظيم يتكون من مجموع مؤسساته وقياداته، فإن **روحه** تتحدد بحجم ونوعيته العلاقات التي تربط بين مؤسساته وأفراده، وبينه وبين محيطه الخارجي.


ما الذي يوحد التنظيم أكثر: وحدة **المشاعر**، أم وحدة **الأفكار**، أم وحدة **المصالح**؟

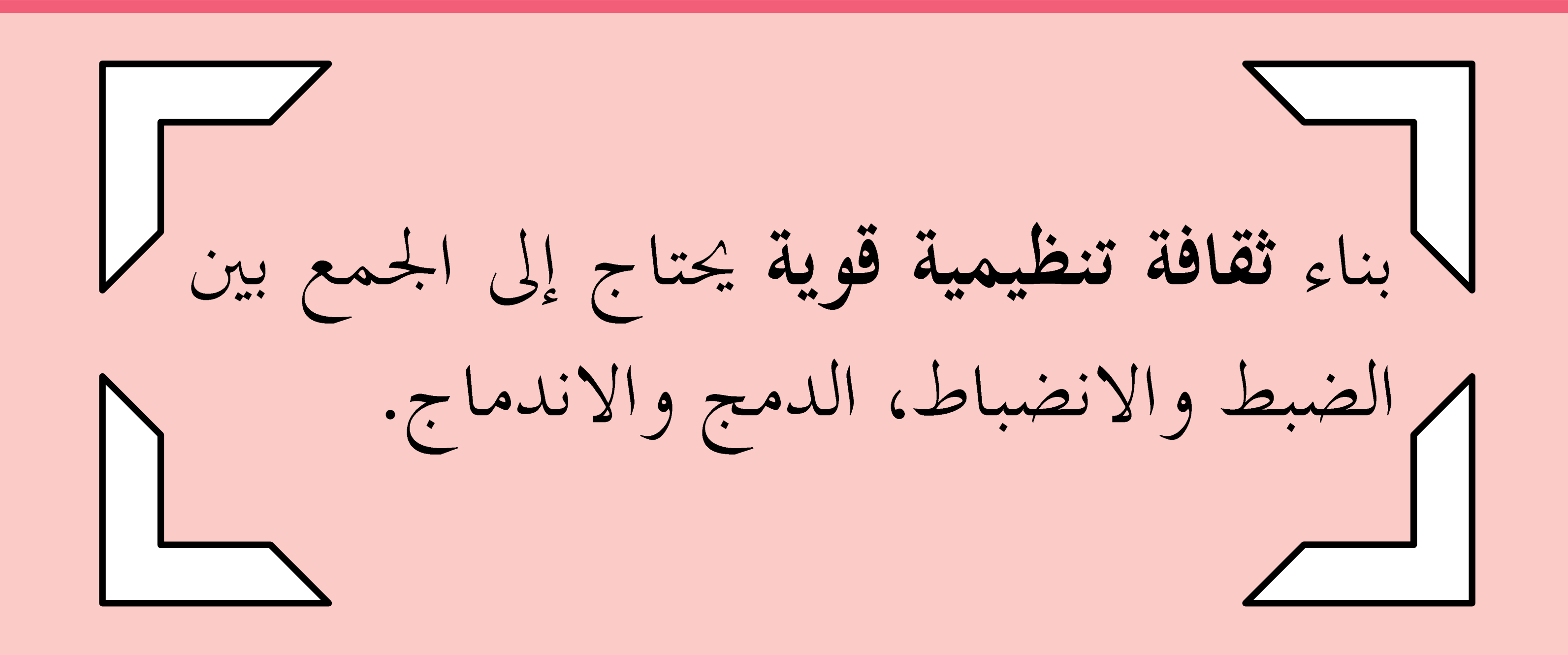
ثلاثة أنواع من **العلاقات الداخلية** تربط بين مؤسسات كل تنظيم وأفراده: العلاقة الإنسانية، والعلاقة الفكرية، والعلاقة العملية القانونية.



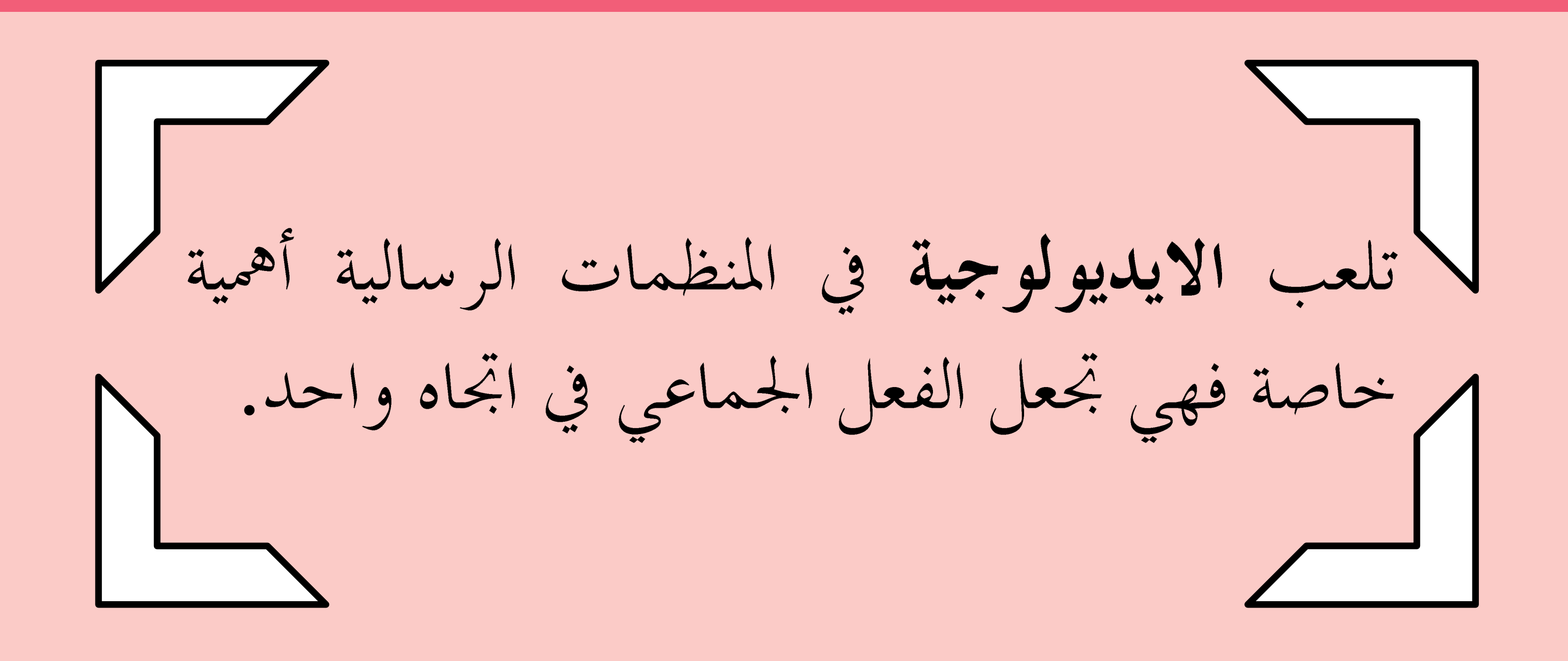
ثلاثة أنواع من **العلاقات الخارجية** تربط المنظمة بمحيطها الخارجي: الاستقلالية، والانفتاح، والشراكة والتعاون.

إضاءة 176

في التنظيمات القائمة على **الروابط العاطفية** يكون **الولاء المؤسسي سبباً**. أما في التنظيمات القائمة على **الروابط المصلحية** فيكون **الولاء المؤسسي نتيجة.**

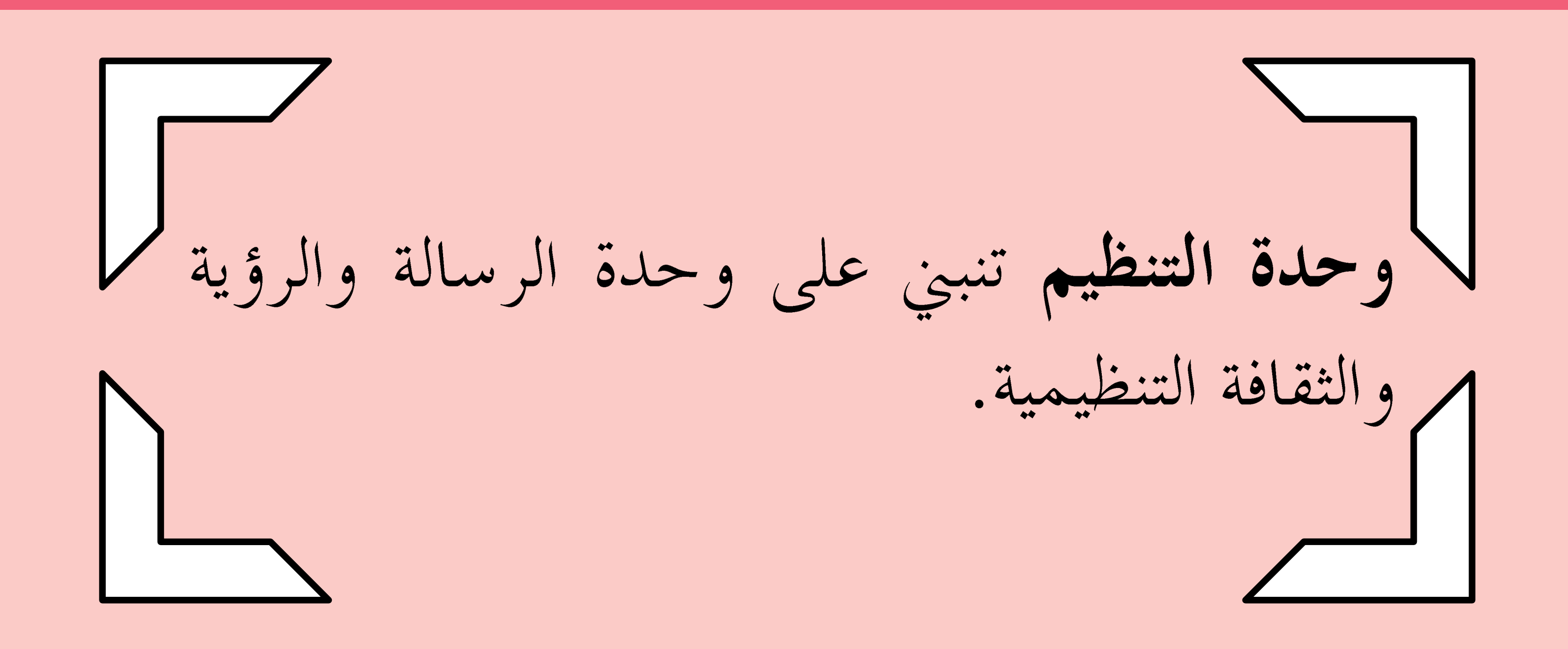

بناء **ثقافة تنظيمية قوية** يحتاج إلى الجمع بين
الضبط والانضباط، الدمج والاندماج.

إضاءة 178

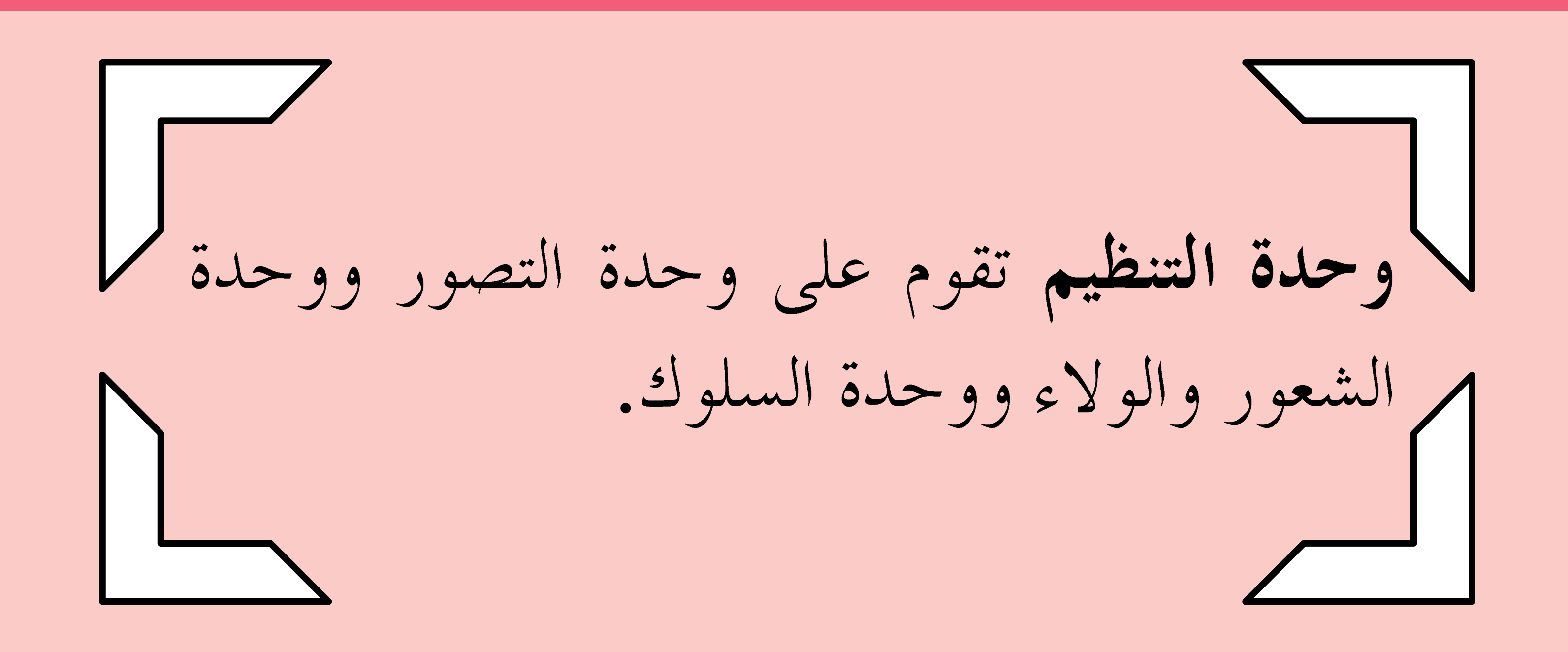


تلعب **الايديولوجية** في المنظمات الرسالية أهمية خاصة فهي تجعل الفعل الجماعي في اتجاه واحد.

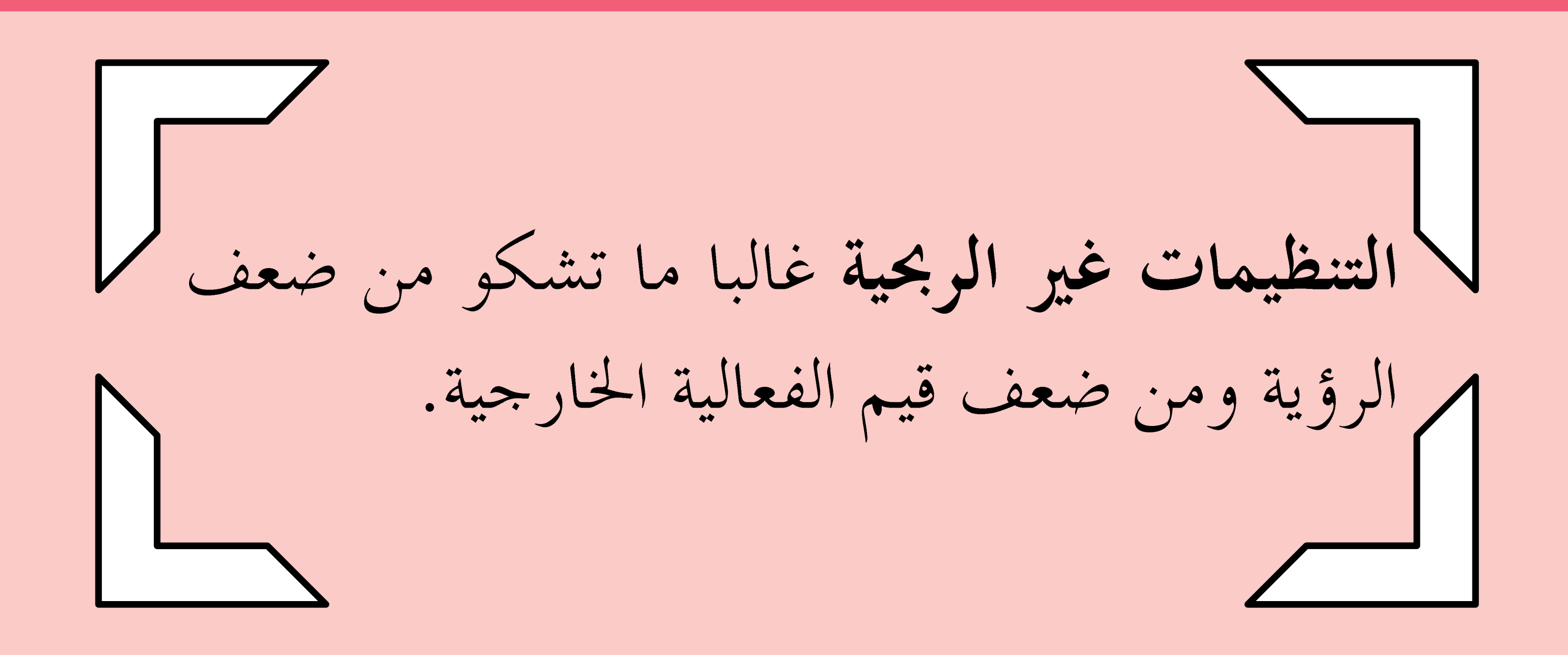
إضاءة 179


وحدة التنظيم تنبني على وحدة الرسالة والرؤية والثقافة التنظيمية.

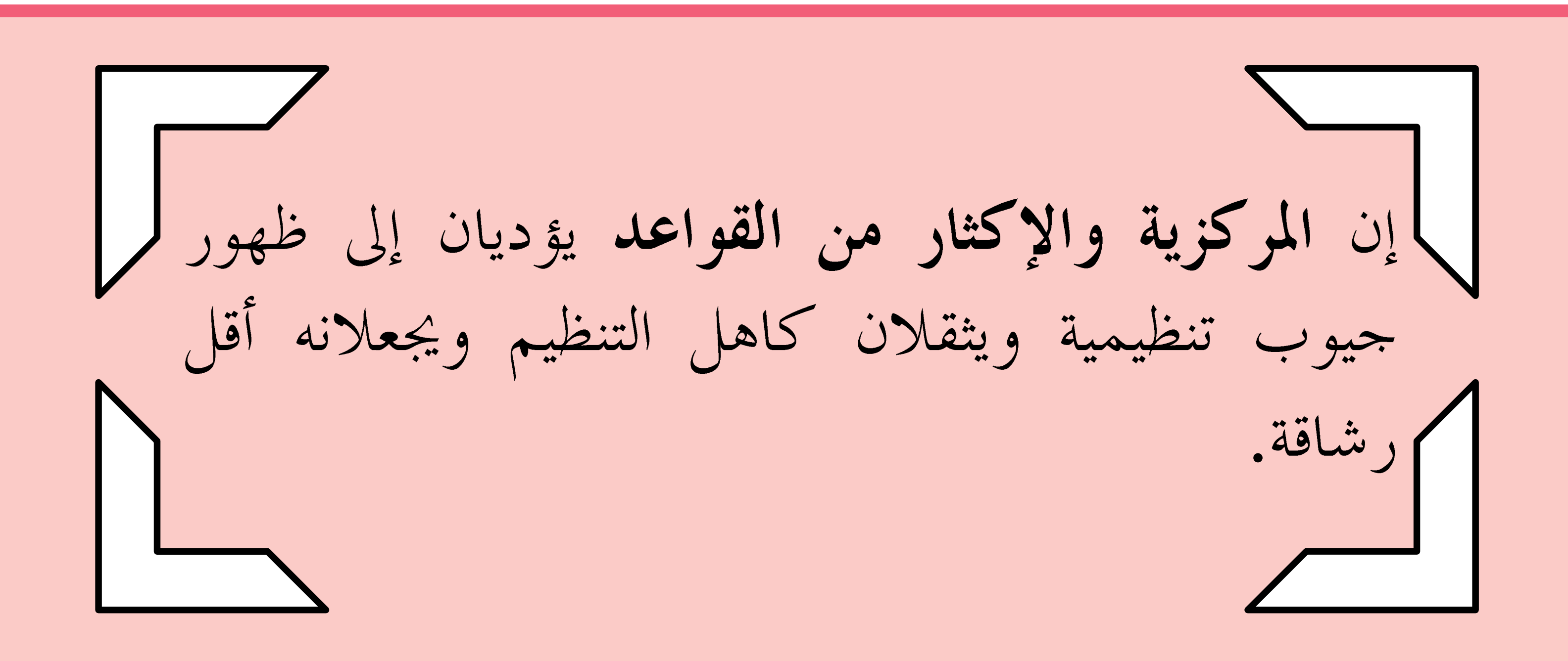
إضاءة 180



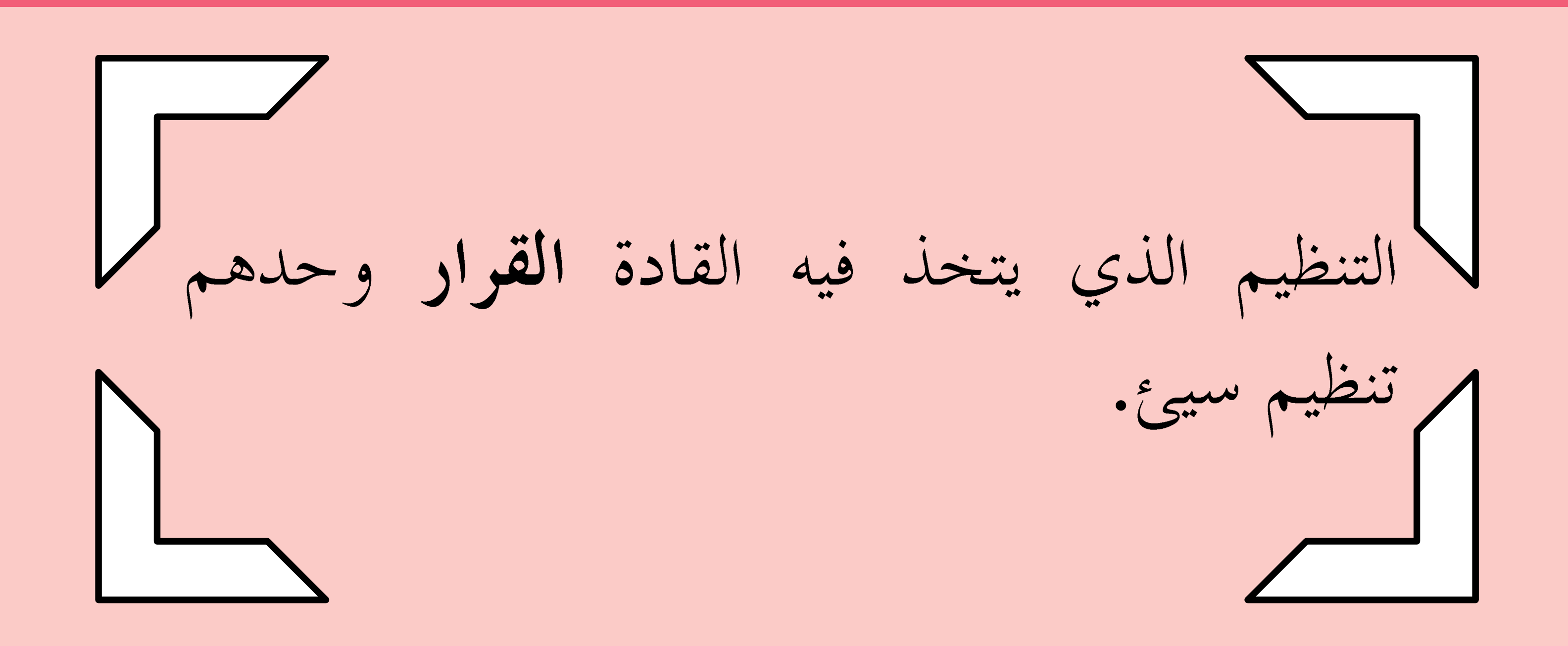
وحدة التنظيم تقوم على وحدة التصور ووحدة الشعور والولاء ووحدة السلوك.



التنظيمات غير الربحية غالبا ما تشكو من ضعف الرؤية ومن ضعف قيم الفعالية الخارجية.


إن **المركزية والإكثار من القواعد** يؤديان إلى ظهور جيوب تنظيمية ويثقلان كاهل التنظيم ويجعلانه أقل رشاقة.

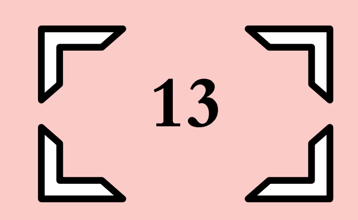
إضاءة 183

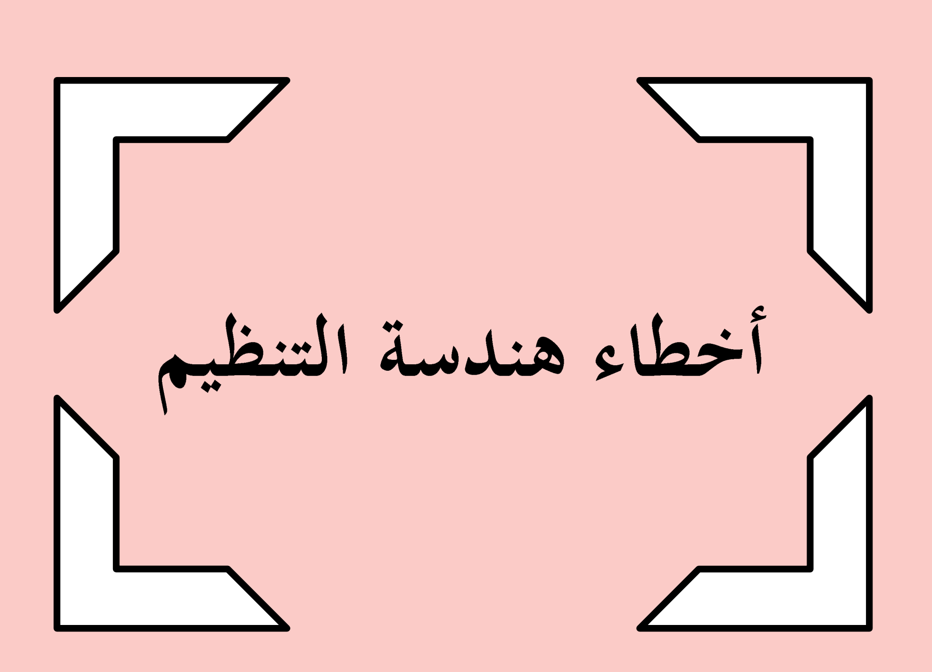


إضاءة 184

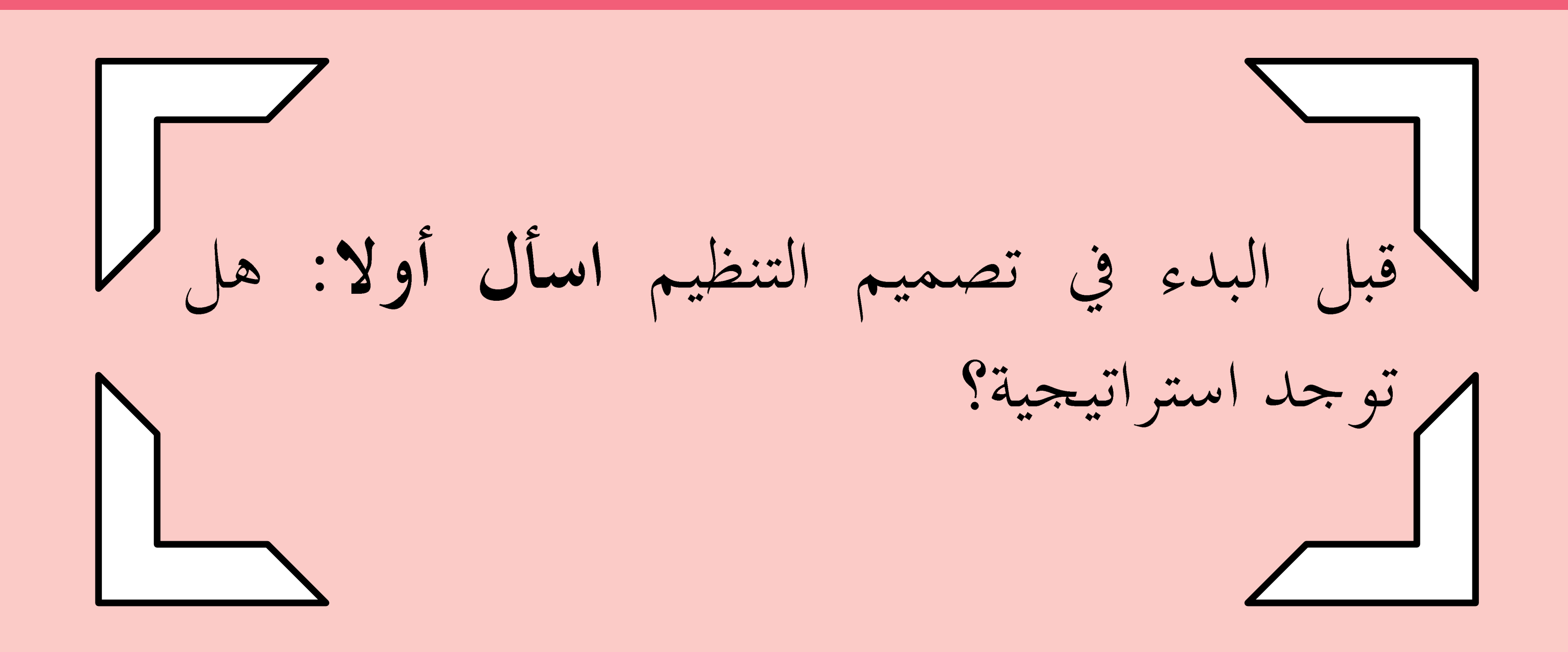
التنظيم القائم من حيث المبدأ على العمل العقلاني المنظم الذي يحول دون الفوضى لا يملك بحكم طبيعته الكثير من الخيارات لتشجيع **الاقتراح والمبادرة**، لكن يملك الكثير من الخيارات لقتلهما.

إضاءة 185

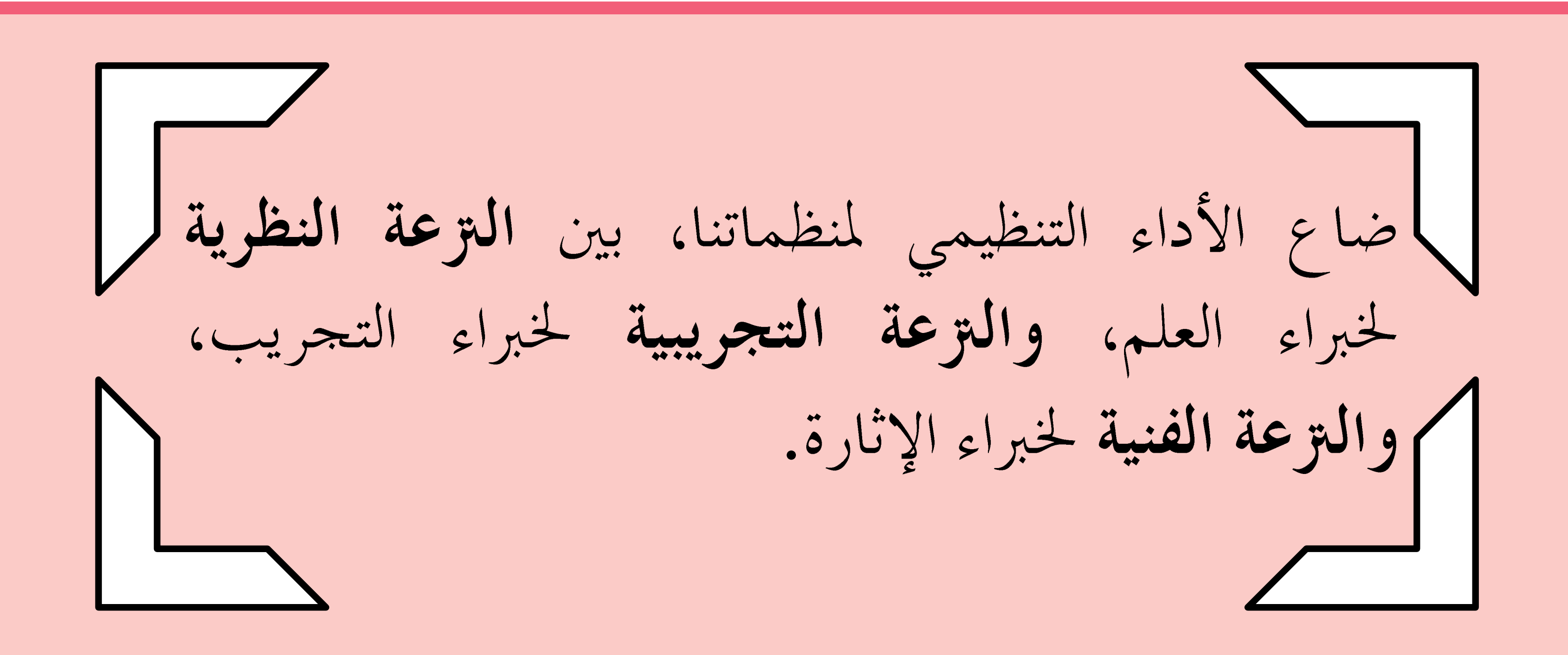




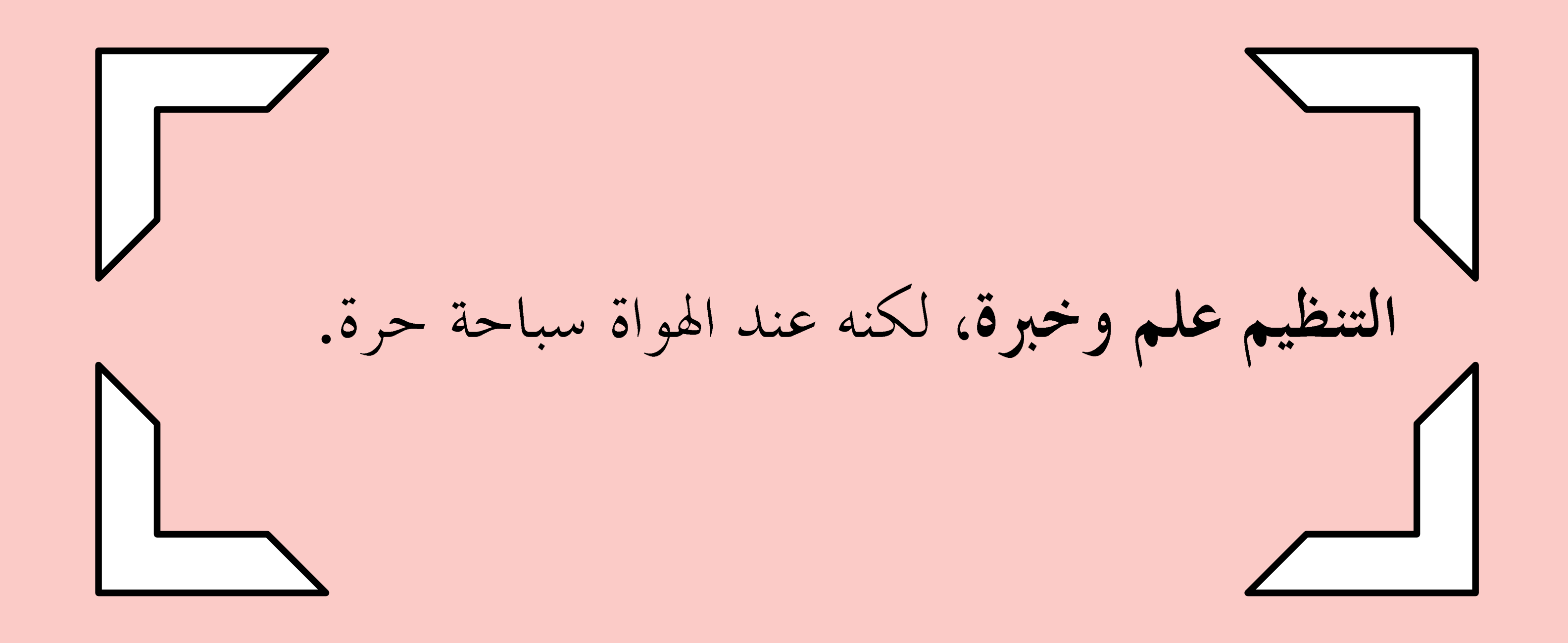
أخطاء هندسة التنظيم



إضاءة 186

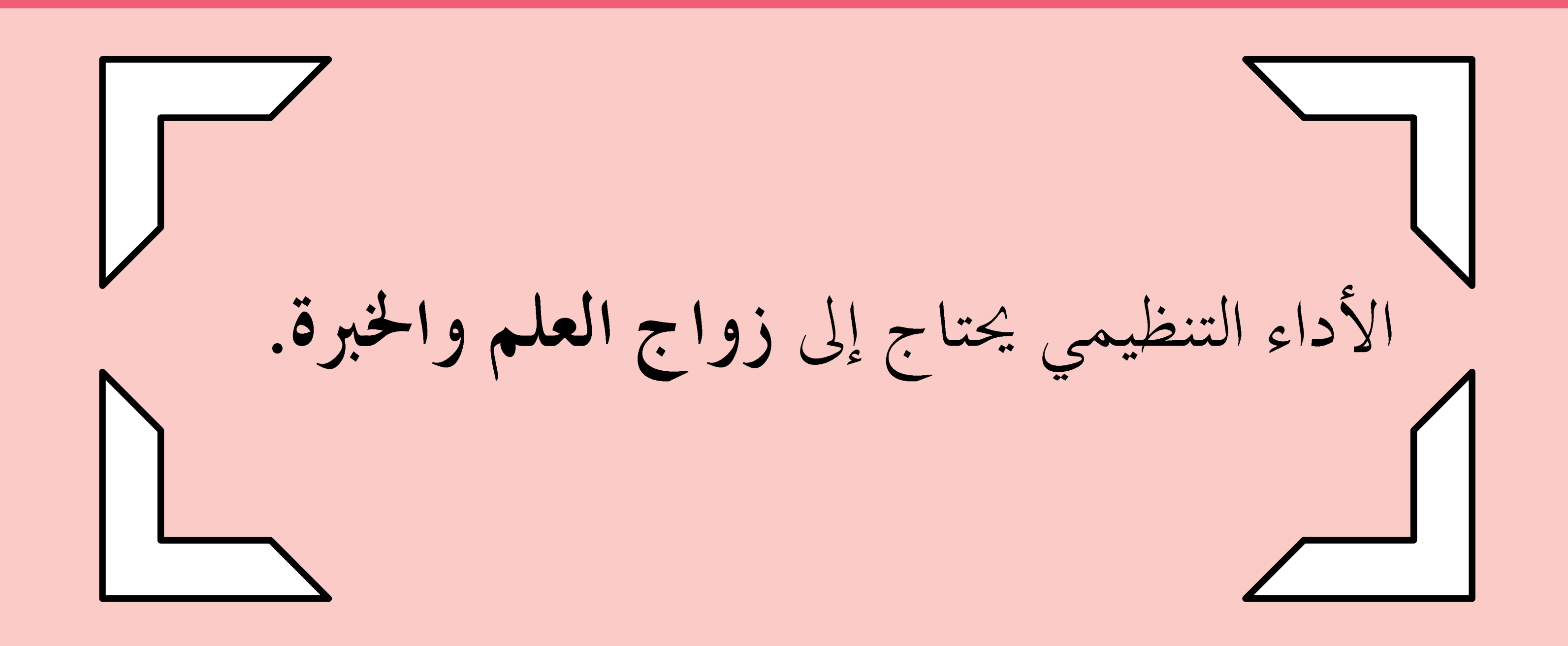


ضاع الأداء التنظيمي لمنظماتنا، بين **النزعة النظرية** لخبراء العلم، **والنزعة التجريبية** لخبراء التجريب، **والنزعة الفنية** لخبراء الإثارة.



التنظيم علم وخبرة، لكنه عند الهواة سباحة حرة.

إضاءة 188



الأداء التنظيمي يحتاج إلى **زواج العلم والخبرة.**

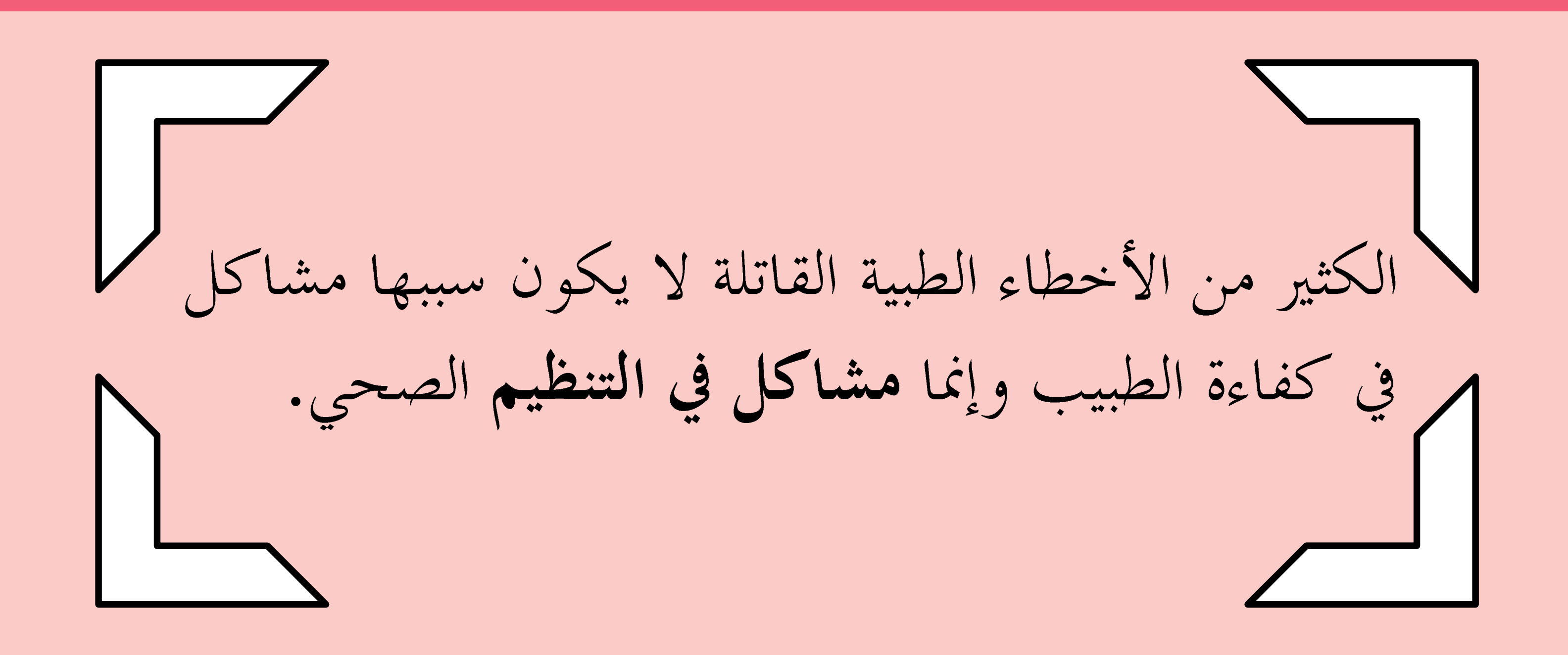
إضاءة 189

عندما نفشل في **تصميم التنظيم الفعال**، وفي الإدارة الفعالة لهذا التنظيم نقع في ضعف الأداء التنظيمي، الذي يؤدي بدوره إلى ضعف الأداء العام.

إضاءة 190

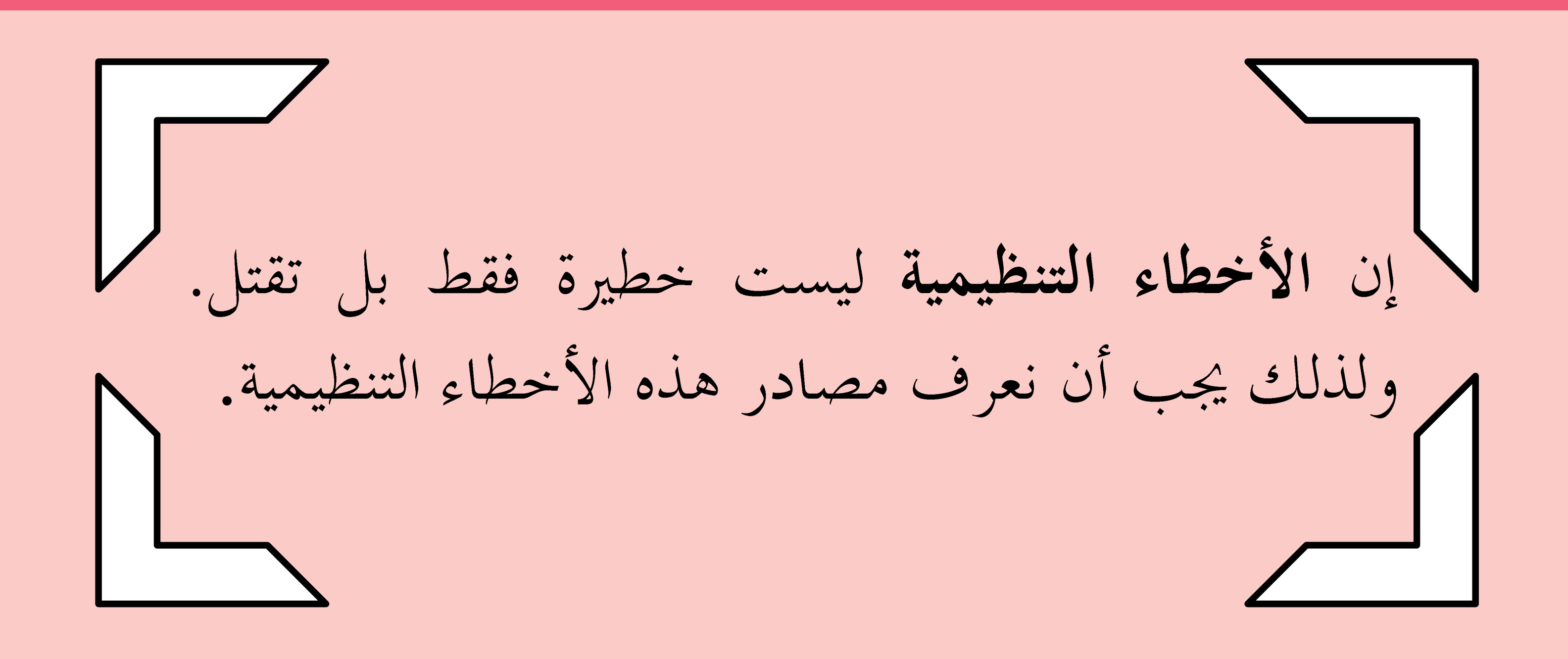
بعد وفاة بقيت بدون تفسير لإحدى المريضات بمجرد وصولها لمستعجلات إحدى المستشفيات بباريس، صرح المدير العام لإدارة المستشفيات بباريس على هامش التحقيق المفتوح حول أسباب الوفاة: «حسب تحقيقاتنا لا يوجد خطأ فردي يبرر الحاجة إلى عقوبات فردية، ولكن توجد **أخطاء تنظيمية خطيرة** تقتضي اتخاذ إجراءات تصحيحية».

إضاءة 191



الكثير من الأخطاء الطبية القاتلة لا يكون سببها مشاكل في كفاءة الطبيب وإنما **مشاكل في التنظيم** الصحي.

إضاءة 192

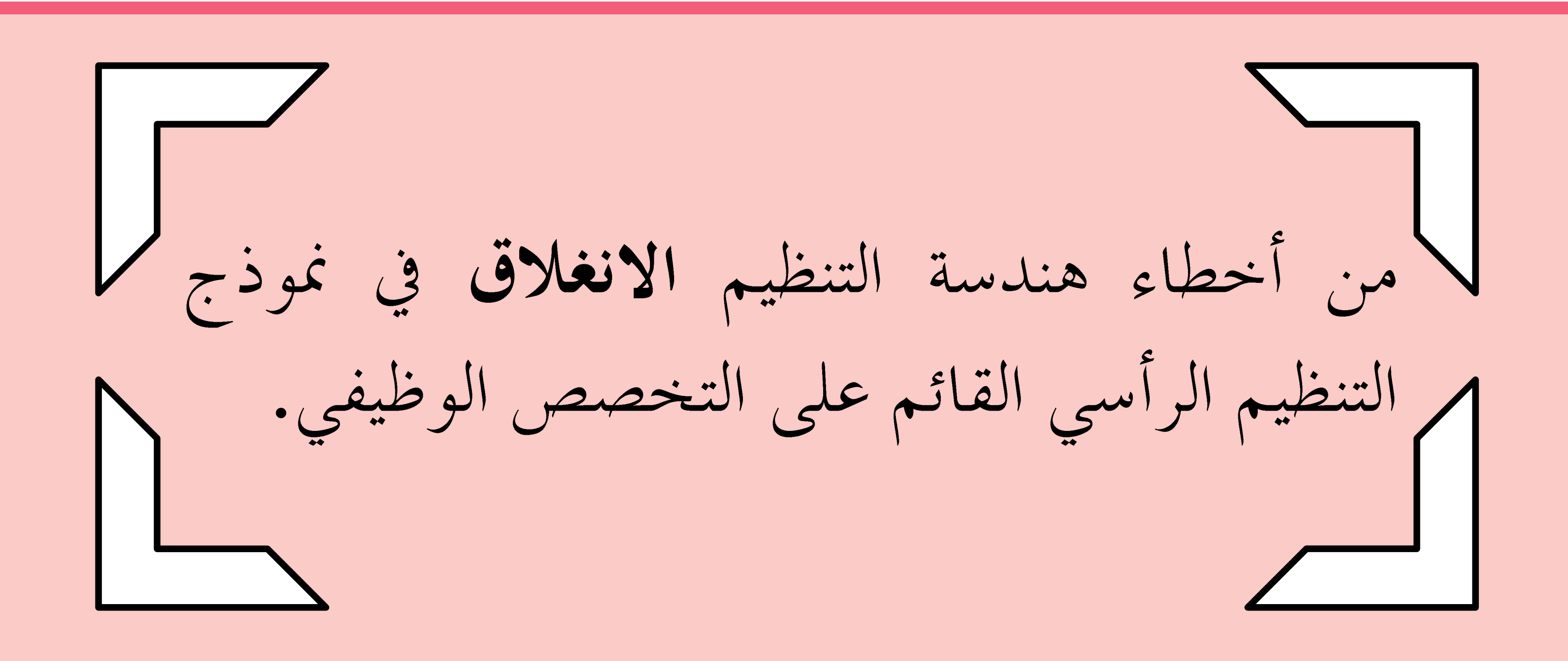


إن **الأخطاء التنظيمية** ليست خطيرة فقط بل تقتل.
ولذلك يجب أن نعرف مصادر هذه الأخطاء التنظيمية.

إضاءة 193

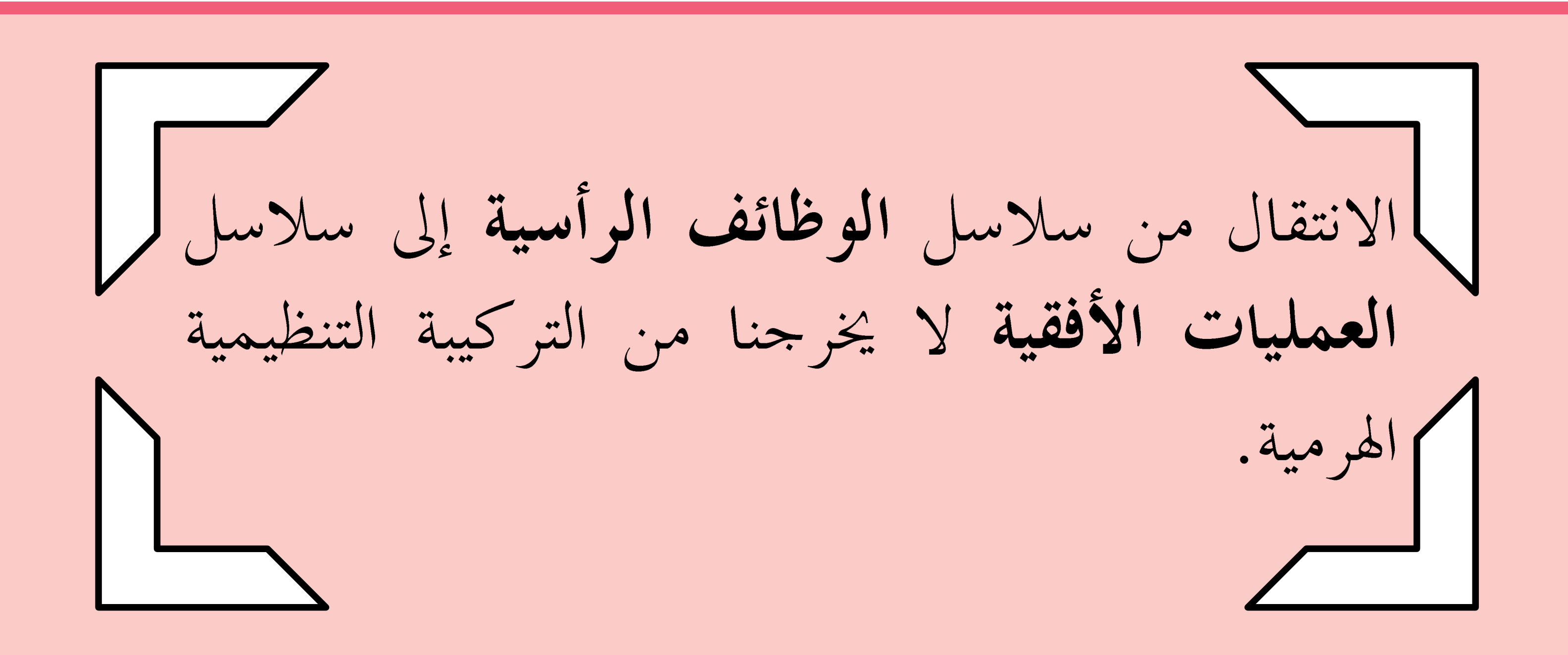
الكثير من القيادات تعمل بجد على بناء **هياكل تنظيمية ضخمة، ومجردة، وغير شخصية،** تتم **قيادتها عن بعد،** وعن طريق **مؤشرات سطحية،** ثم تتوقع أداء تنظيمي عالي!

إضاءة 194



من أخطاء هندسة التنظيم **الانغلاق** في نموذج التنظيم الرأسي القائم على التخصص الوظيفي.

إضاءة 195


الانتقال من سلاسل **الوظائف الرأسية** إلى سلاسل **العمليات الأفقية** لا يخرجنا من التركيبة التنظيمية الهرمية.

إضاءة 196

الكثير من المنظمات تتوفر على **وصف وظيفي** ولا تتوفر على **وصف للإجراءات**، مع أن هذا الوضع يتعارض مع التطور الطبيعي للتنظيم الذي يسبق فيه تنميط الاجراءات تنميط الوظائف. لماذا لا تتطور منظماتنا بشكل طبيعي؟ ومن المسؤول عن هذا الوضع؟

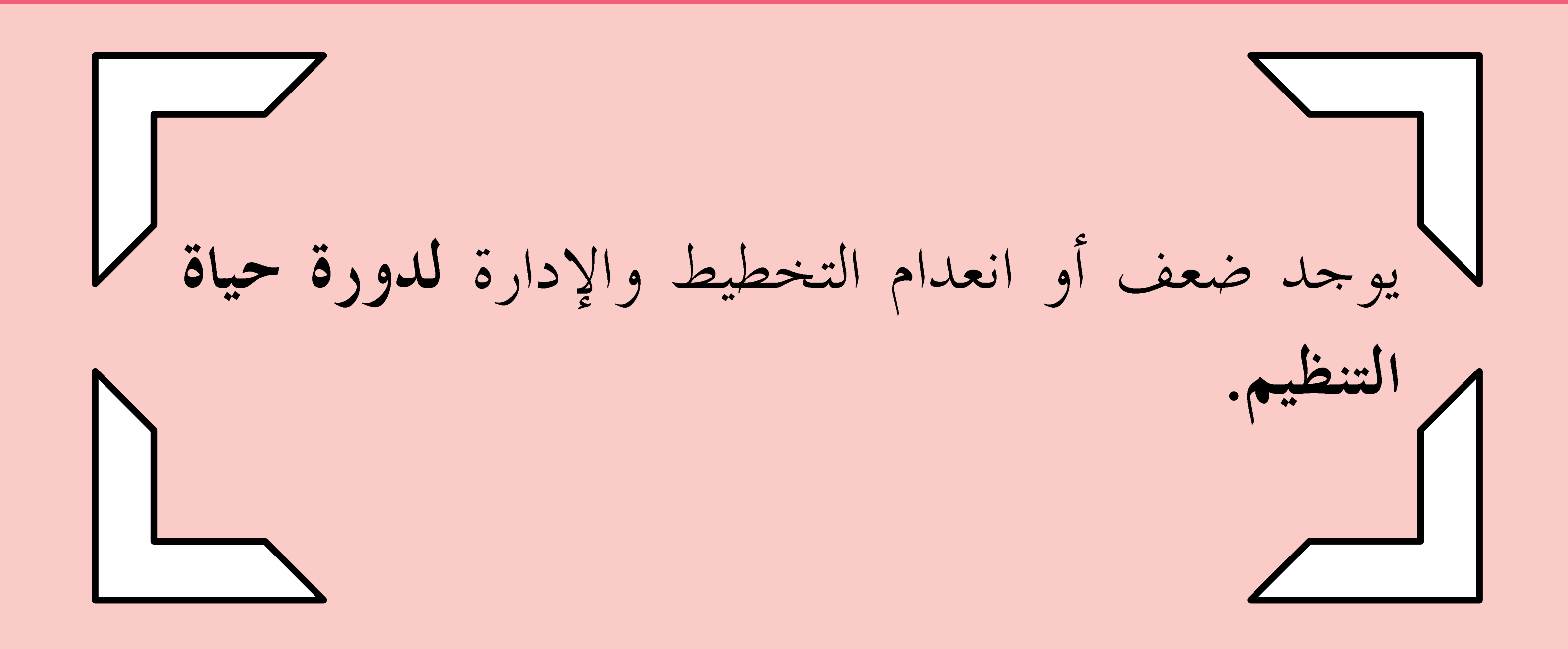
إضاءة 197

لماذا هذا الانغلاق في نموذج التنظيم الهرمي واستخدامه في كل القطاعات والمهن والمنظمات؟ اذهب إلى أي مطار أو مستشفى أو مختبر للبحث العلمي وانظر هل ستجد عندهم تركيبة تنظيمية هرمية.

إضاءة 198

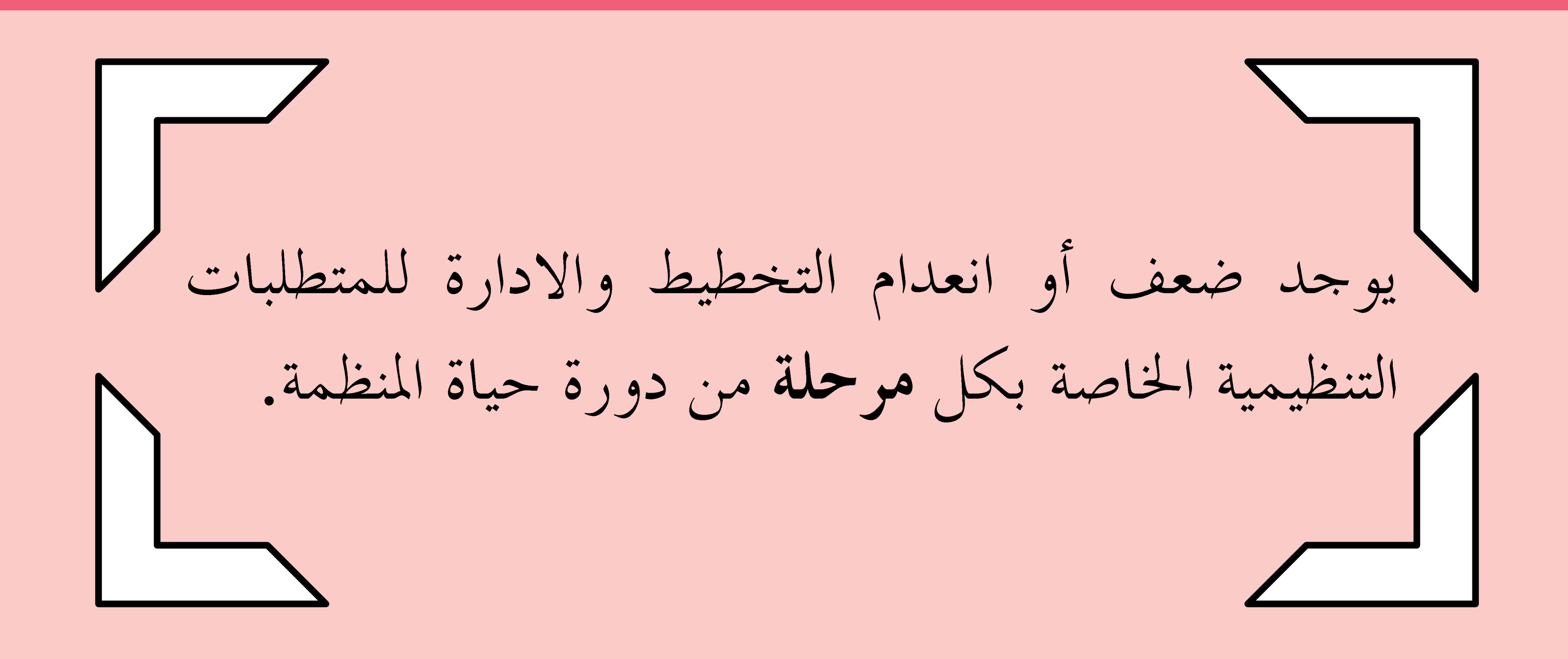
من الخطأ اعتماد تركيبة تنظيمية موحدة لكل فئات العمليات، وعدم تمييز **العمليات الأساسية** (عمليات أداء الخدمة) بتركيبة تنظيمية مختلفة عن **العمليات الثانوية** (العمليات القيادية والمساندة).

إضاءة 199

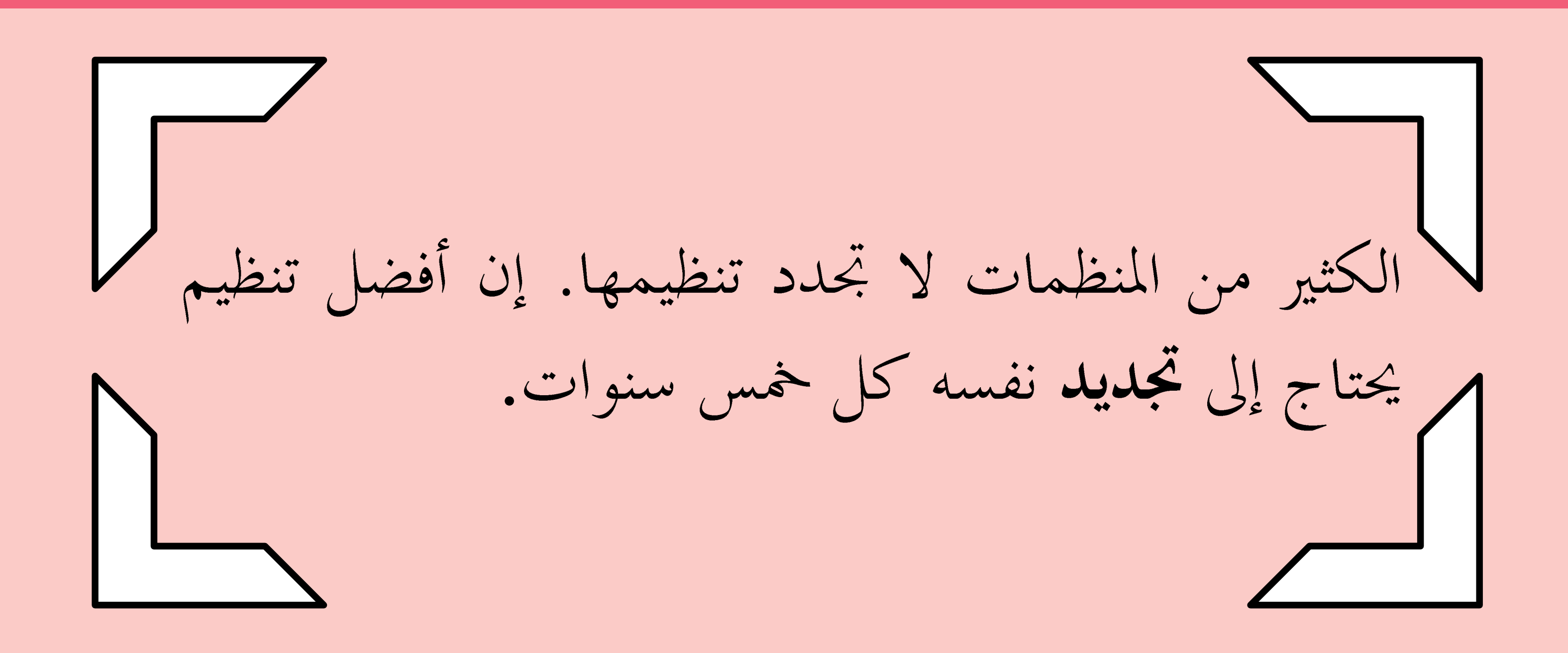


يوجد ضعف أو انعدام التخطيط والإدارة **لدورة حياة التنظيم**.

إضاءة 200


يوجد ضعف أو انعدام التخطيط والادارة للمتطلبات
التنظيمية الخاصة بكل **مرحلة** من دورة حياة المنظمة.

إضاءة 201


الكثير من المنظمات لا تجدد تنظيمها. إن أفضل تنظيم
يحتاج إلى **تجديد** نفسه كل خمس سنوات.

إضاءة 202

من الخطأ عدم **اعتبار المحيط الخارجي** في هندسة التنظيم الداخلي. إن المنظمات ذات الأداء العالي هي منظمات يلعب محيطها الخارجي دورا مهما في تشكيل تنظيمها الداخلي.

إضاءة 203

نبذة عن المؤلف



- استشاري وخبير دولي في القيادة والاستراتيجية والتنظيم والأداء وباحث في تحليل النظم.
- مؤسس ومدير مجموعة الأكاديميات الدولية المتخصصة في البحث والتدريب والاستشارة.
- مؤسس ومدير المكتب الدولي لاستشارات تحسين الأداء.
- صمم عدة برامج تدريبية متميزة في القيادة والاستراتيجية والتنظيم والأداء وإدارة التغيير.
- ترجم إلى اللغة العربية عدة طرق ومنهجيات ومواصفات عالمية في الاستراتيجية والأداء وإدارة التغيير وبناء فرق العمل.
- درب عشرات الآلاف عبر العالم العربي.
- قدم استشارات لمئات الدوائر الحكومية والشركات الخاصة بأغلب الدول العربية في مجالات الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة وتحسين الأداء القيادي والمؤسسي.